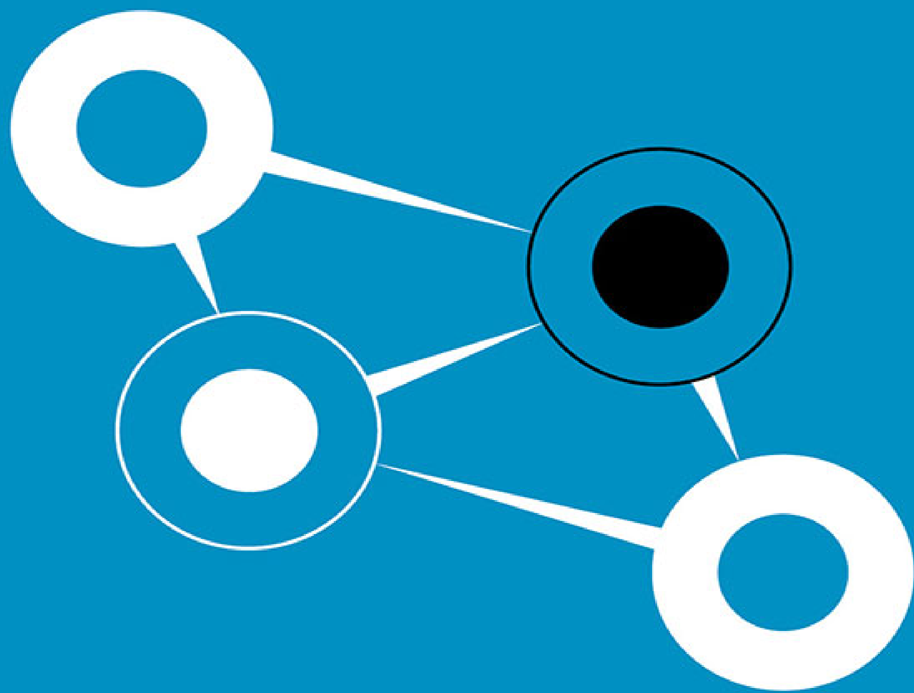
How to Write a Marketing Plan



如何撰写营销计划书

[第五版]

[英]约翰·韦斯特伍德（John Westwood）著
樊妮 译



分步式指导、实战技巧与全案模拟，
你想要的营销计划写作指南都在这里

中信出版集团

版权信息

书名:如何撰写营销计划书：第五版

作者:[英]约翰·韦斯特伍德

译者:樊妮

ISBN:9787508695297

中信出版集团制作发行

本书献给露辛达（Lucinda）和本（Ben）

他们永远感激他们的父亲

前言

本书与大多数商业图书的不同之处在于它是一本实用的操作手册，能手把手地教会读者撰写自己的营销计划书。

在本书中，我们以一家假想的公司——英国设备制造公司（The Equipment Manufacturing Company）撰写营销计划书的过程为主线。你将会循序渐进地了解该如何执行营销计划过程中的不同步骤。章末练习会帮助你制订与该章主题相关的营销计划。

读完本书，我们的营销计划书的撰写过程就介绍完了，你也就会制订你自己的营销计划了。

本书可以有多种使用方式：

■ 用来撰写单独的营销计划书；

■ 作为个人学习的指南；

■ 用于团队营销计划练习；

■ 作为营销课程的教科书。

本书结尾还为你呈现了一份完整的营销计划书，其中既有值得思考的问题，也有可供参考的答案。

第一章 引言

计划是管理最重要的职能之一。公司计划或商业计划使一家企业得以正常运转，而营销计划是商业计划中的关键一项。营销计划应该找到企业在确定的市场上最有前途的商业机会，条分缕析地列出如何渗透市场，抓住机会及维持地位的各项举措。营销计划是一种沟通工具，在一份相互协调的行动计划中，它连接着整个营销组合的所有要素。营销计划旨在阐明为达到目的是谁、什么时间、在哪儿、做什么及怎么做等诸多要素。

一份完整的企业营销计划由很多子营销计划构成，这些子营销计划专门针对个别产品或领域，它们可视需求而定。

大多数关于营销计划的书都专注于理论，理论对于研究有用，但对于普通的销售经理来说，则会使整个销售过程显得太复杂。本书介绍的方法偏重于实践，仅在必要的时候会介绍理论，以便帮助读者理解计划过程。阅读完本书，你将会加深对营销计划原则的理解，这样就能开展那些整理各类营销计划所必需的背景工作。

然而，在现实中，销售和营销人员有时不得不快速地将针对某种产品或某个领域的各项计划整合在一起，这种现象变得越来越普遍。本书旨在尽力帮助他们，进而在整合完整的营销计划时为他们提供指导性的意见。

全书以一家生产过滤器和阀门的厂家（英国设备制造公司）为例，书中所谈的营销计划均围绕这家公司，并且针对其在英国市场上销售的所有产品。为了最大限度地利用好本书，我们可以深入借鉴这

个例子，一步步地为你自己的公司的某种产品制订一份同样的营销计划。到本书结束时，你就会形成你自己的营销计划。

采用并遵循常规的计划书结构（本书后面会介绍），会有助于你更容易地组织思路和认清事实，这样逻辑性也会更强一些。

这些便利性体现在：

■ 阅读此计划书的人会跟随你的论述，看你是如何得出结论的；

■ 即使手中只有相对少量的信息，你也会呈现一份专业性强且较完整的计划书。

英国设备制造公司是一家中等规模的企业，总部设在英国南部。公司的主要信息如下：

> 公司名称：英国设备制造公司
>
> 年营业额：600万英镑
>
> 英国销售额：200万英镑
>
> 出口额：400万英镑
>
> 营业利润：105万英镑
>
> 员工人数：65人
>
> 主要产品：阀门和过滤器

在下面列出你的公司或业务单位与上述内容相同的信息：

公司名称：________________________

年营业额：________________________

本国销售额：________________________

出口额：________________________

营业利润：________________________

员工人数：________________________

主要产品：________________________

在开始下一步之前，我们需要回顾几个基本定义。首先，我们要回答下列问题。

什么是销售?

____

____

什么是营销?

____

____

什么是营销计划?

____

____

将你的答案与下列定义进行比较。

什么是销售

销售是一个很直观的概念，是指劝说顾客购买某种产品的活动。销售带来“当前的订单”，然而，这仅仅是营销过程的一个方面。

什么是营销

营销在词典上的定义为："提供产品或服务以满足消费者的需求。"换句话说，营销包括找出客户想要的东西，将公司产品与之匹配，以满足这些需求，并且在此过程中为公司创造利润。成功的营销旨在让正确的产品在正确的时间、正确的地点可以被客户了解并购买到。因此，我们说它能够带来"未来的订单"。

营销是将公司的各种能力与其客户的各种要求连接在一起的过程。公司为获得市场中的这种平衡不得不适时进行自我调整，随机应变，为此必须做好更换产品、推出新产品或进入新市场的准备。公司必须学会读懂它们的客户和市场。这一平衡过程发生在"营销环境"中，而营销环境并不受个人和公司支配，它不断变化并且必须受到持续的监控。

因此，营销包括：

■ 公司能力；

■ 客户需求；

■ 营销环境。

公司能力可以由营销职能部门来管理，营销职能部门控制着公司运营的四个基本要素，即我们通常所说的"营销组合"，也被称为"4P"。这四个基本要素就是四个可控制的变量，公司围绕这四个变量制定出的政策既能让自身获利也能满足客户的需求：

■ 所销售的产品（product）；

■ 定价政策（price）；

■ 如何进行促销（promotion）；

■ 分销方式（place）。

“促销”和“分销”这两个要素与第一时间捕捉公司潜在客户有关，而“产品”和“定价”这两个要素与满足客户需求有关。

<<< 练习 >>>

以下列出的是英国设备制造公司的产品线——标准过滤器的营销组合。

标准过滤器

■ 定价

针对这一产品，我们采取“折扣政策”并提供：

——在线购买折扣，以刺激公司运用在线商店这一销售渠道；

——数量折扣，以鼓励大批量单位购买；

——基于当年的购买量确定下一年的折扣率。

■ 促销

针对这一产品，我们采取下列促销方法；

——在专业技术出版物上刊登广告；

——提供大量的产品宣传册，这些册子可从公司网站下载；

——我们会定期邮寄广告，也会定期发电子邮件广告。

■ 分销

这一产品在英国的销售是通过我们自己的销售队伍和独立分销商来实现的，公司的网上商店也在销售；海外销售则通过独立分销商来实现。

仔细想想你的公司的产品营销组合，写出每个主要产品关于定价、促销和分销的几个要点。

	产品 1	产品 2	产品 3
定价	______	______	______
	______	______	______
	______	______	______
促销	______	______	______
	______	______	______
	______	______	______
分销	______	______	______
	______	______	______
	______	______	______

什么是营销计划

“营销计划”一词是指用来描述将营销资源应用于实现营销目标的各种方法。这听起来很简单，但实际上是一个非常复杂的过程。每一家公司的资源和目标各不相同，随着时间的流逝也会发生变化。营销计划被用来细分市场、明确市场地位、预测市场规模并规划每个细分市场里可行的市场份额。

这一过程包括：

■ 在公司内部和外部开展营销调研；

■ 审视公司的优势和劣势；

■ 提出假设；

■ 进行预测；

■ 制定营销目标；

■ 制定营销战略；

■ 规划营销程序；

■ 制定预算；

■ 检验结果，并修正营销目标、营销战略或营销流程。

所有这些内容将在随后章节逐一介绍。

营销计划过程将帮助你：

■ 更有效地利用公司资源，以找到营销机遇；

■ 鼓励团队士气，建立企业形象；

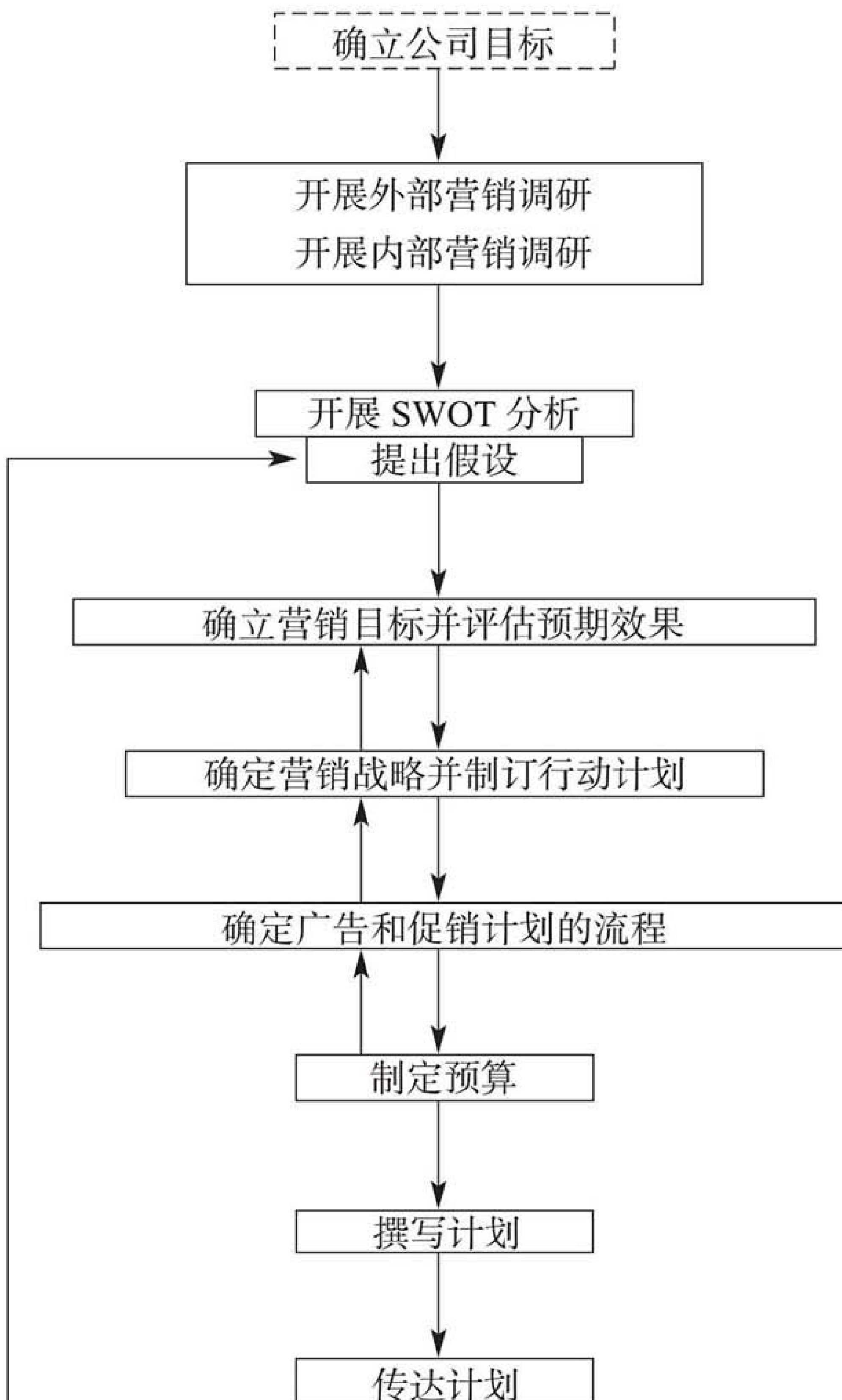
■ 帮助公司朝着既定目标更近一步。

此外，营销调研作为计划过程的一部分，能为公司现在及未来的项目提供可靠的信息资源。

营销计划是一个互动的过程，在实施的时候会随时修改和更新。

制订营销计划的几个阶段

制订营销计划的不同阶段如图1–1所示。


确立公司目标
开展外部营销调研
开展内部营销调研
开展SWOT分析
提出假设
确立营销目标并评估预期效果
确定营销战略并制订行动计划
确定广告和促销计划的流程
制定预算
撰写计划
传达计划

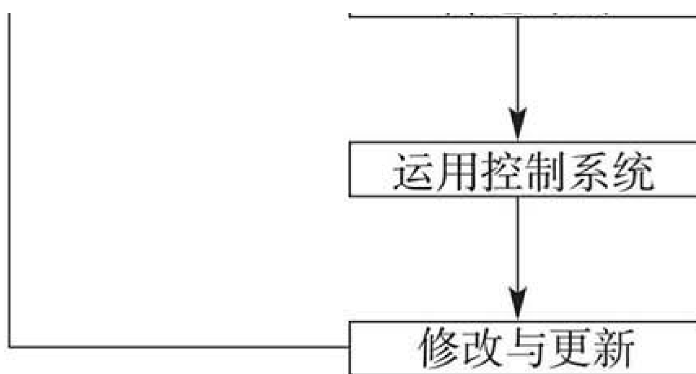


图1-1 营销计划过程

确立公司目标

公司目标是由高管层制定的，很可能与你的想法有所不同。尽管如此，你必须要以公司目标为重，最终计划必须与其保持一致。

开展外部营销调研

既然公司是在营销环境中生存和开展活动的，那么营销计划的第一步就是对该环境的调研。首先对市场本身开展调研，然后将所搜集的信息放在产品营销的情境下进行分析。

开展内部营销调研

公司内部的历史信息或许比一般的市场信息更重要。这些信息包括与产品及营销计划区域相关的销售额（订单数量）和利润（盈余）方面的数据，同时，这些信息需要置于市场份额——按照每一种产品及全部产品所覆盖的地理区域和行业类型进行划分——的背景下来考察。

开展SWOT分析

当市场调研收集了所有的信息和意见之后，我们就要以有助于做出最佳决策的方式对这些材料进行分析和展示。这一步可以通过筛选

关键信息和开展SWOT（公司及其产品的优势和劣势，以及市场中的机遇和挑战，详见第二章）分析来完成。

提出假设

营销计划本身是建立在一系列清晰易懂的假设基础之上的。这些市场假设与外部经济要素、技术要素和竞争要素相关。

确立营销目标并评估预期结果

接下来的一步是整个营销过程的关键：确立营销目标。也就是说，你想要得到什么，这是营销计划的基本目的。如何确立营销目标将在第三章详细介绍。

确定营销战略并制订行动计划

营销战略是指能够让你实现营销目标的方法，它与营销组合的基本要素——产品、价格、促销和渠道相关。针对每一个目标，需要制定与每一项要素相关的战略。第一步，确定营销战略；第二步，制订行动计划，这将在第四章详细介绍。

确定广告和促销计划的流程

确定流程的意思是确定谁在什么时候、什么地方、做什么，以及如何做。

制定预算

我们在确定目标及设计战略与行动计划时，要考虑成本的有效利用。制定预算的同时也是在确定实施营销计划所需的各种资源，将成本量化并评估营销所涉及的财务风险，这将在第七章详细介绍。

撰写计划书

完成以上所有步骤之后，接下来你要做的事情就是撰写计划书了。这份书面计划应该只包括需要被传达的关键信息。

传达计划

如果一项计划没有被传达给将要执行它的那些人，那么这项计划就是失败的。

修改与更新

市场环境瞬息万变，计划应该根据变化的市场环境定期进行修改与更新。

<<<本章小结>>>

营销计划是指运用营销资源达到营销目标的过程。它被用于：

■ 细分市场；

■ 确定市场地位；

■ 预测市场规模；

■ 计划在每一个细分市场内的可行的市场份额。

第二章 营销审计之情境分析

营销审计是指对一家公司的营销环境、特定的营销活动及公司内部的营销体系进行的全面考察。在本章中，我们将集中探讨对营销环境的审计。在以后的章节中，我们会更详细地探讨营销活动和营销体系。

营销环境审计

营销环境审计是指对一家公司的市场、客户、竞争对手及所处的整体经济与政治环境的考察。它包括营销调研和对公司及其产品的历史数据的收集，这是一个反复的过程。公司只有在开始分析自己的内部数据以后，才能意识到需要关注哪些外部市场。一旦你对这些外部数据加以研究，你就会注意到对公司来说不值一提，但放在市场环境下大有潜力的营销方案。这时，你就需要进行更深入的研究。

营销活动审计

营销活动审计是对公司的营销组合（产品、价格、促销和渠道）的研究。

营销体系审计

营销体系审计是指对营销组织及其系统的现有结构的考察。

对营销环境的市场调研

公司除了要关注历史销售数据以外，还需要进行市场调研，即收集市场相关信息并将其放在产品营销的背景下进行分析，这样才能全面考虑问题。

市场调研的作用包括：

■ 描述特定市场；

■ 监控市场变化；

■ 决定公司所要采取的行动并评估其效果。

市场调研数据包括原始数据和二手数据。原始数据指通过第一来源（市场）获取的数据。公司可以派自己人直接进行实地调研，也可以委托给市场顾问或市场调研公司去做。二手数据不是直接从实地获得的，基于二手数据来源的市场调研通常被称为案头调研（desk research）。

案头调研指从已有的来源收集数据。

互联网常常是案头调研的首选渠道。网上有海量的信息，大部分都可免费获得，我们可以使用互联网搜索引擎（如谷歌）来开展网上调研。

如果想要获取牛奶产量的信息，你只需要搜索“牛奶产量”或“奶制品产量”即可。你既可以搜索出如何提高牛奶产量，也可以找到提供统计数据的网址。因此，你需要细化关键词，如搜“牛奶产量统计数

据”。类似地，如果只想知道欧洲或英国的牛奶产量，只需要搜索“牛奶产量+欧洲”或“牛奶产量+英国”即可。

通过检索你的主要竞争对手的网址，你会得知很多关于它们的信息。在“关于我们”这一栏，你会了解到竞争对手的历史；在“产品”这一栏，你可以下载它们的产品宣传册和数据手册的PDF（便携式文档格式）文件。

除了尽力搜索综合性网络，为了获得一些特定数据，你还可以试试其他一些来源，包括：

■ 政府统计数据（英国国家统计局，网址为www.ons.gov.uk）；需要注意的是，大多数政府部门及其他一些机构和公共部门现已合并至GOV.UK，网址为www.gov.uk/government/organisations；

■ 出口市场的市场报告和国家报告（英国投资贸易总署，网址为www.gov.uk/ukti）；

■ 公司信息[可以通过英国公司注册处获得，网址：www.gov.uk/companieshouse，如康帕斯（Kompass）公司，网址：gb.kompass.com]；

■ 贸易公司名录；

■ 行业协会（从英国行业协会论坛可以找到各种行业协会的详细信息，网址为www.taforum.org）；

■ 现成的报告[提供此类报告的机构如商业智能服务供应商Keynote公司，网址为www.keynote.co.uk；市场研究机构欧睿国际（Euromonitor），网址为www.euromonitor.com；市场研究咨询公司Mintel，网址为www.mintel.com；咨询公司弗若斯特–沙利文（Frost&Sullivan），网址为ww2.frost.com]；

■ 特定行业的网站（如化工行业的www.essentialschemicalindustry.org；食品行业的www.leatherheadfood.com；制浆造纸行业的www.poyry.com）。

营销计划中的调研信息包括市场信息和产品信息。

市场信息

市场信息包括如下九大方面。

市场规模 市场有多大?

市场是怎样细分的？市场结构如何?

市场特点 谁是主要客户?

谁是主要供应商?

销售的主要产品是什么?

市场状态 是新生型市场吗?

是成熟型市场吗?

是饱和型市场吗?

运转情况 公司与整体市场相关吗?

还是公司与公司之间相关?

配送渠道 配送渠道有哪些?

传播方法 运用了哪些传播方式——报纸、电视、互联网、电子邮件或社交媒体?

有哪些类型的促销活动?

财务信息 有因税收或进口限制而引起的问题吗?

法律信息 专利情况、产品标准;

与代理相关的法律法规;

商标或版权;

知识产权的保护（设计、软件等）。

市场进展 市场进入了什么新的领域?

正在开发什么新产品?

有可能颁布新的法律或法规吗?

产品信息

产品信息与你自己的公司、你的竞争对手和客户相关。

潜在客户 它们是谁?

它们在哪里?

谁是市场领头羊?

它们有竞争对手吗?

你的公司 公司现有产品能满足客户的需要吗?

有必要进行产品开发吗?

需要全新的产品吗?

一种新产品的潜在优势是什么?

你的公司在市场上有怎样的形象?

竞争对手 它们是谁?

与你的公司的规模相比如何?

它们在哪里?

它们与你的公司属同一个市场类别吗?

它们生产（销售）什么产品?

它们的定价与你的公司相比如何?

它们的销售（配送）渠道是什么?

它们最近推出新产品了吗?

<<< 案例 >>>

英国设备制造公司正准备开展外部市场调研活动。该公司正在收集阀门、过滤器及竞争对手的信息。这份具体的营销计划主要集中于英国市场。

关于阀门的信息有很多。英国设备制造公司是英国阀门与促动器协会（British Valves & Actuator Association，缩写为BVAA）中的一员。BVAA有所有隶属于该协会的成员公司的相关资料，还有有

关阀门生产类型的详细信息。英国设备制造公司生产球阀，我们从BVAA的网站可以看到还有另外6家成员公司生产球阀，其他公司生产其他类型的阀门，如隔膜阀、闸阀、蝶阀等。

随后，英国设备制造公司浏览了所有竞争对手的网站，其中有英国的主要竞争对手的网站www.biggsvalves.com和www.sparcovalves.com；还有海外的主要竞争对手的网站www.texasvalves.com和www.dvk.com。公司还浏览了德国竞争对手DVK的英文网站www.dvk.co.uk。通过这些网站，英国设备制造公司可以下载竞争对手的使命书、产品资料以及关于新产品或其他一些公司进展的相关信息，譬如，DVK将要成立一个新的配送中心。

接着，英国设备制造公司登录英国公司注册查询系统的网站（www.gov.uk/companieshouse），运用动态链接库WebCHeck服务，能找到英国竞争对手的包括年报在内的资料。这些报告可以在线购买并下载为PDF文件，它们所提供的信息因公司大小而异，小公司不必提供营业额，而大公司的各个部门都有自己独立的报表。然而，很多公司提供的年销售额的数据显示出本国销售额与出口销售额之间有差额。

还有一个资料来源就是英国国家统计局（网址：www.ons.gov.uk），该网站提供Prodcom（欧洲共同体产品）统计数据，包括英国的生产值、进出口额等方面的详细信息。该网站采用的是由欧盟统计局制定的Prodcom统计分类。这些信息通常以年度数据的形式公布。英国设备制造公司在该网站搜索“阀门”，结果出来很多条报告。这些报告就是关于“产品销售额和交易：龙头和阀门”方面的信息。因此，必须挑选出与球阀相关的信息。用出口额减掉进口额得出进出口差额，再用英国生产额减掉进出口差额，英国设备制造公司就能确切地知道英国的球阀市场额为1000万英镑，他们在英国市场的销售额为100万英镑。Prodcom统计数据还显示进口额为400万英镑，其中200万英镑来自其他欧盟国家。

最后，BVAA提示还有一些由专业机构（如弗若斯特–沙利文咨询公司）和小型市场调研公司提供的很多公开发表的报告。英国设备制造公司就能获得很多报告，如《水行业的泵和阀门报告》《食品行业的设备供应商调查报告》。

英国设备制造公司现在能确切地知道自己的产品在英国市场的需求额是1000万英镑，他们能实现100万英镑的销售额；进口额为400万英镑，其中200万英镑来自欧盟。通过这些数据，可以绘制出一张英国市场份额表（见表2–1）。

表2-1 市场份额信息

球阀在英国的市场份额		
公　司	**销售额（万英镑）**	**份额（%）**
Mfg 设备（Equipment Mfg）	100	10
比格斯阀门（Biggs Valves）	220	22
斯派莎克阀门（Sparco Valves）	80	8
德国 DVK 公司	160	16
美国得克萨斯阀门（Texas Valves）	80	8
其　他	360	36
总　计	1 000	100

<<< 练习 >>>

请思考你的营销计划所涉及的产品和领域有哪些。像刚才介绍英国设备制造公司那样，按步骤做同样的练习。首先，用互联网追踪与你的产品市场和竞争对手相关的信息。你的公司加入了什么行

业协会？如果有，接下来与行业协会联系，看它们能提供什么信息。同时还要联系你的公司所在地的商会。把所有能搜集到的信息（包括产品信息、市场信息、竞争信息和市场份额信息等）集中在一起，再进行分析。

内部市场调研

除了外部市场调研，你自己的公司内部还有大量有价值的数据，这些都能为你制订营销计划助一臂之力。事实上，数据太多会使人雾里看花，搞不清楚哪些信息是最重要的。还有一种可能就是数据没有以正确的形式呈现。你手中可能有海外市场的销售数据，但是没有针对单个产品线或细分市场的数据。

与制订营销计划相关的历史数据主要是指单列出来的销售额或订单数据，而对它们的分析能告诉你该将产品销售到哪些关键细分市场。

什么是市场细分

不同的客户有不同的需求。他们需要的往往并不是同一件产品，需要的产品收益也各不相同。即使是同一件产品，客户购买它的理由也各不相同。市场细分会帮助你的公司考虑处在哪一个市场，以及公司应该处于哪一个市场。你应该将客户进行分类，将具有相似需求的客户分为一类，每一类组成一个细分市场。

针对消费品和服务，通常的做法是将最终用户分类，将消费者根据社会经济水平、年龄、性别、职业或区域等标准进行分类。

工业品营销不同于服务营销。因为工业品的客户通常是另外一家公司或政府部门，所以客户的量可能只有一万个，而不是像消费品那样客户多达上千万，如果其客户是发电厂或煤矿等公司，数量可能只有几百个。

进行市场细分的标准有以下几种：

■ 地理区域；

■ 行业或子行业；

■ 产品；

■ 应用；

■ 最终用户的规模；

■ 配送渠道——配送商、设备生产商、最终用户。

市场细分还可基于以下几点：

■ 订单规模；

■ 订单频率；

■ 决策者类型。

市场细分的关键是让市场自己细分，因为每一个细分市场都是独立存在于公司及其产品之外的。

针对你的营销计划中的产品和市场，你应该收集的信息不仅要包括当年的历史销售额，还要包括前两至三年全年的信息。你要适时利用这些与销售额相关的利润信息，此外，你还要根据通货膨胀率调整数据，并将这些数据以调整后的实际形式呈现出来。

信息表

在收集数据之前，为营销计划准备一张信息表是大有裨益的。这张表的具体内容各不相同，取决于营销计划的范围，但应该包括你细分市场的销售额、客户群的划分、竞争对手的活动（市场份额）等方面的详细情况。信息细节因公司类型不同而不同，这表示信息表中列出的细节也会变化，因此应该为你的公司量身定制信息表。

为了制订针对英国市场的营销计划，英国设备制造公司已经制作了一张包含全部所需信息的清单（如下所示）。

1.历史销售数据

最近三年的销售额（包括利润）：

■ 销售区域：英格兰南部、中部及北部，威尔士，苏格兰或北爱尔兰；

■ 产品组：球阀、S型过滤器、A型过滤器、K型过滤器及包装；

■ 主要设备和零部件。

还有单位销量：

■ 不同型号尺寸的阀门数量；■ 不同型号尺寸的过滤器数量。

2. 客户

客户总数，包括：

■ 销售区域：英格兰南部、中部及北部，威尔士，苏格兰或北爱尔兰；

■ 所购买的产品：球阀、S型过滤器、A型过滤器、K型过滤器及包装；

■ 市场：化工或石油化工业、水处理厂、造纸业及食品业；

■ 关键客户，即营业额前40位。

3. 竞争

■ 每一个产品组都有哪些竞争对手?

■ 每个竞争对手的每种产品各占的市场份额是多少?

现在，开始着手准备一张信息表吧！

信息表

1. 销售历史数据

最近三年的销售额：

■ ____________________________

■ ____________________________

■ ____________________________

2. 客户

将客户细分为：

■ ____________________________

■ ____________________________

■ ____________________________

3. 竞争

如何呈现竞争对手的信息?

■ ______________________________

■ ______________________________

■ ______________________________

如何呈现数据

根据营销计划的范围的不同，销售数据可被分成不同的单独表格，这些表格可以按地域、产品、行业或所有这些类别进行划分。

我们能通过计算机的电子表格软件制作这些数据，如可以利用微软的Excel（电子表格）和苹果的Numbers（电子表单）。利用这两个软件能够很方便地将数据制作成电子表格，与实际图表的效果一样。在将历史数据制作成电子表格时，通常情况是要延伸表格布局，包括营销计划所涵盖的年份这一栏。因为现在的任务是记录历史的和当前的销售数据，所以这一栏未来几年的数据暂时留空，以便预测未来的销售数据，从而能够比较现在的和历史的销售情况并预测趋势。

表2–2表示的是英国设备制造公司是如何在英国营销计划中呈现数据的。

表2-2 英国销售数据（所有产品）（单位：万英镑）

英国设备制造公司销售数据						
销售区域：英国						
	实际销售额			预测销售额		
产品类别	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
过滤器	20	45	60			
阀门	140	120	100			
零件	30	35	40			
总计	190	200	200			

过去三年每年的通货膨胀率为3%，因此这些信息需要根据通货膨胀进行调整（见表2–3）。

表2-3 英国销售数据（扣除通胀因素）（单位：万英镑）

英国设备制造公司销售数据						
销售区域：英国						
	实际销售额			预测销售额		
产品类别	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
过滤器	20	43.7	56.6			
阀门	140	116.5	94.3			
零件	30	34	37.7			
总计	190	194.2	188.6			

考察销售增长的另一种方法就是分析单位销量而不是销售额（见表2–4）。

表2-4 英国设备制造公司过滤器的销量

英国设备制造公司销售量						
销售区域：英国						
产品：过滤器						
	实际销量（个）			预测销量（个）		
产品类别	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
S 型	402	396	412			
A 型	100	120	140			
K 型	50	100	150			
包装	4	8	14			
总计	556	624	716			

销售利润率也非常重要，因此，还有必要列出每种产品的销售利润情况（见表2–5）。

表2-5 包括利润在内的英国销售数据

英国设备制造公司销售数据						
销售区域：英国						
	20×3 年		20×4 年		20×5 年	
产品类别	销售额（万英镑）	毛利（%）	销售额（万英镑）	毛利（%）	销售额（万英镑）	毛利（%）
过滤器	20	40	45	40	60	40
阀门	140	30	120	30	100	30
零件	30	60	35	60	40	60
总计	190	35.8	200	37.5	200	39

营销计划中还应该包括主要地域的更多详细信息（见表2-6）。

表2-6 英国市场上阀门的销售数据 （单位：万英镑）

销售数据						
销售区域：英国 产品：阀门						
	实际销售额			预测销售额		
区域	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
英格兰南部	29.5	25	23			
英格兰中部	48.5	41.5	36			
英格兰北部	52.5	42	30			
威尔士	4.5	5.5	6			
苏格兰及北爱尔兰	5	6	5			
总计	140	120	100			

这一信息也可以用图2–1和图2–2来表示。

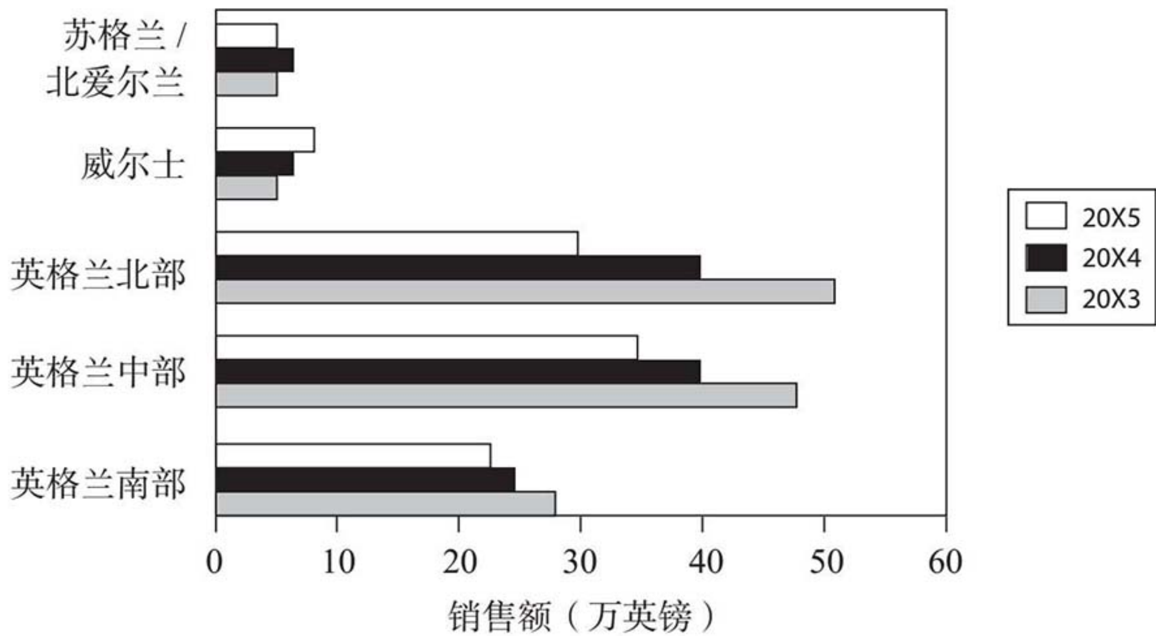


图2-1 英国市场上阀门的销售数据

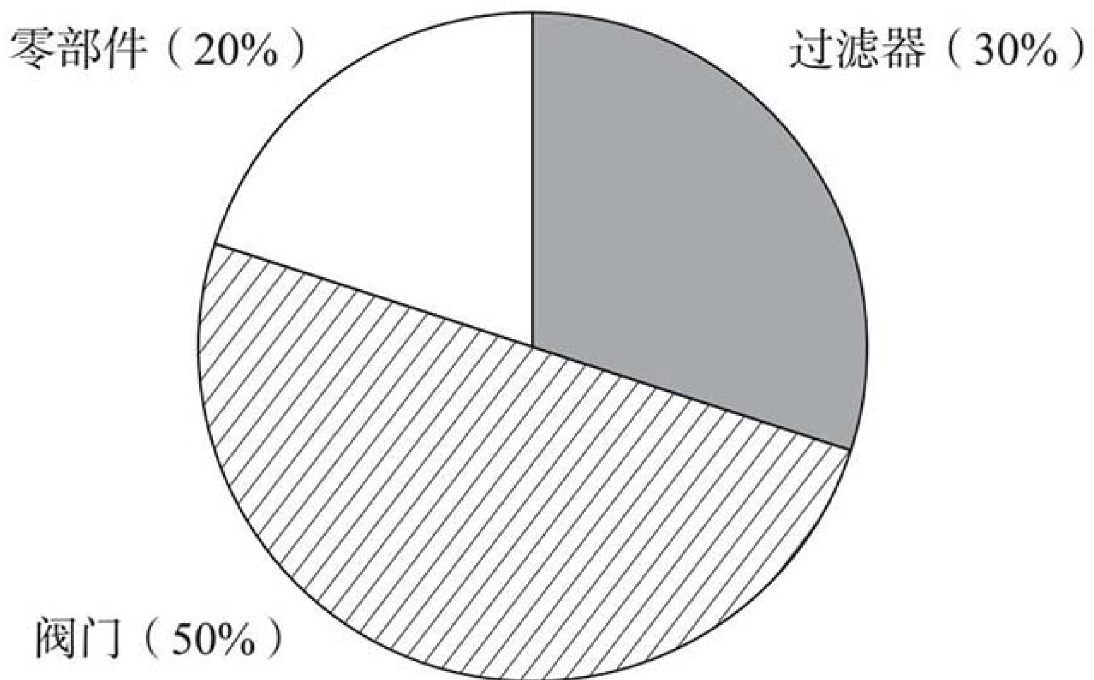


图2-2 各产品在英国的销售百分比

现在，你可以用你的公司产品的类似数据来制订一份营销计划，做这个练习很重要，即使你手中没有足够的信息来完成上述表格，你

也有必要尝试一下。

情境分析

完成市场调研和收集到你的公司及其产品的历史数据，仅仅是第一步，你还需要对这些信息进行分析，并以能用于制订营销计划的方式展示出来。情境分析（situation analysis）能帮助你做到这一点：

■ 能全面考察经济与商业环境；

■ 分析你的公司在战略市场和关键销售区域所处的位置；

■ 考察公司的优势和劣势，包括公司的组织结构、绩效水平和关键产品；

■ 将你的公司与竞争对手进行比较；

■ 能明确机遇与挑战。

情境分析的结果包含在营销计划中，并且以下列标题展示：

■ 假设；

■ 销售额；

■ 战略市场或关键市场；

■ 关键产品；

■ 关键销售区域。

SWOT分析

情境分析中的关键一步就是SWOT分析。SWOT表示与市场中的机遇（opportunitiy）和挑战（threat）相关的优势（strength）与劣势（weakness）。

优势与劣势是公司及其产品自身的内部因素，而机遇和挑战则是公司无法控制的外部因素。SWOT分析包括了解并分析你的公司的优势与劣势，找出公司在市场中所面临的机遇和挑战，然后，可以利用优势，克服劣势，抓住机遇，正视挑战。这是营销计划过程中最重要的一部分。SWOT分析中要提出一些问题，这些问题能决定你的公司及产品是否能真正实现营销计划，并了解公司及产品还有哪些局限。

在开展SWOT分析时，通常要在同一页面列出优势、劣势、机遇与挑战。将这四个部分划分到四个象限，上面两个填写优势和劣势，下面两个填写机遇与挑战，如表2–7所示。

SWOT中每一项的数量取决于营销计划的广度。首先，你应该对你的公司及其内部进行SWOT分析，还应该对公司主要竞争对手、公司的产品、营销计划所涉及的地域和细分市场等进行SWOT分析。

表2-7 SWOT分析示例

优势	劣势
机遇	挑战

<<< 案例 >>>

以下几个表表示英国设备制造公司在英国市场的营销计划中已经准备好并即将进行的SWOT分析。

表2-8、2-9、2-10、2-11、2-12和2-13分别列出了公司、销售组织、产品、销售区域、细分市场和竞争对手的SWOT分析。

表2-8 公司SWOT分析优势

优势	劣势
▪ 英国大型集团公司之一	▪ 在英国市场的销售额没有持续增长
▪ 良好的公司形象和产品品质	▪ 观念陈旧
▪ 良好的资源，包括资金和技术	▪ 营销人员较少
▪ 稳定的出口销售额	▪ 网站需要更新和扩张

（续表）

机遇	挑战
▪ 母公司正在投资成立新的营销部门	▪ 远东市场上产品价格低
▪ 新成立集团研发部门	▪ 来自欧盟其他国家利基产品的竞争
▪ 开发新产品	
▪ 在亚洲开设低成本工厂	

表2-9 销售组织的SWOT分析优势

优势	劣势
▪ 在英国配有大量的现场销售团队 ▪ 有行业专家 ▪ 现代化的新办公室	▪ 很多新员工欠缺经验 ▪ 需要进行员工培训
机遇	**挑战**
▪ 重新招聘销售经理 ▪ 重建销售团队 ▪ 开展高级销售培训	▪ 内部没有销售和营销总监的继任者 ▪ 竞争对手扩充现场销售团队

表2-10 球阀的SWOT分析优势

优势	劣势
▪ 产品尺寸规格多样 ▪ 产品质量过关 ▪ 比较坚固	▪ 可用的材料较为有限 ▪ 比竞争对手的产品要重 ▪ 高成本、高价格
机遇	**挑战**
▪ 从中国采购产品 ▪ 开发新产品	▪ 从亚洲进口的产品价格低廉 ▪ 塑料材料中有很多竞争产品

表2-11 销售区域（英国北部）的SWOT分析

优势	劣势
▪ 大型产业基地 ▪ 生产地集中于一些区域	▪ 很多工厂老旧 ▪ 新项目不多 ▪ 所有主要的竞争对手都出现在这一区域
机遇	**挑战**
▪ 翻新老工厂 ▪ 进入新产业，如水处理	▪ 比格斯公司最强势的区域 ▪ 越来越多的公司正将生产移往国外 ▪ 越来越多的公司倒闭

表2-12 细分市场（水产业）的SWOT分析

优势	劣势
▪ 功能强大的过滤器 ▪ 拥有一位行业内的专家	▪ 处于一个“最低价”市场 ▪ 阀门处于劣势 ▪ 没有规模经济效应
机遇	**挑战**
▪ 满足欧盟政策的新投资计划 ▪ 新产品，如机动定时阀	▪ “不再购买英国产品”的偏见 ▪ 一些水公司现由外国公司控股（如法国、德国和美国的公司） ▪ 一些竞争对手将产品打包销售 ▪ 竞争对手旗下也有水公司

表2-13 竞争对手（德国DVK公司）的SWOT分析

对手的优势	对手的劣势
■ 公司规模大	■ 配送商刚刚被解散
■ 产品较为丰富	■ 自己的销售队伍经验不足
■ 市场份额相对较高	■ 缺乏服务支持
■ 口碑好	■ 产品样式老旧
我们的机遇	**我们的挑战**
■ 德国工厂生产球阀的成本较高	■ 竞争对手可能会设立一个服务支持组织
■ 新产品开发	■ 竞争对手正在中国建立低成本工厂

<<< 练习 >>>

现在，在你自己的营销计划里以同样的格式对下列主题展开SWOT分析：

■ 你的公司；

■ 你的销售组织；

■ 每一个关键产品；

■ 每一个关键销售区域；

■ 每一个关键细分市场；

■ 每一个主要竞争对手。

优势	**劣势**
机遇	**挑战**

完成情境分析之后，现在开始准备确立目标和制定战略。

<<<本章小结>>>

开展外部市场调研并填写公司内部数据之后，你需要分析这些信息，并以能制订计划的方式呈现出来。情境分析能帮助你：

■ 思考你的公司在战略市场和关键销售区域所处的市场地位；

■ 审视你的公司的优势和劣势；

■ 将你的公司与竞争对手进行比较；

■ 找出机遇与挑战。

第三章 目标

现在我们已经明确了对公司来说非常关键的优势、劣势、机遇和挑战，还预测出了那些可能会影响公司的外部因素，接下来就要制定营销目标了。这是撰写营销计划的整个过程中的关键一步。

什么是营销目标

目标是指我们想要实现的东西，而战略是指我们如何去实现。营销目标关注的是产品与其市场之间的平衡，指的是我们想要销售哪些产品到哪些市场上。为了达到这些目标所采用的各种方式（如运用定价、促销和分销等）都属于营销战略，接下来的一步是制定人员目标和人员战略、广告目标和广告战略等，然后就是战术、行动计划和预算等帮助我们实现目标的要素。

营销目标包括下列内容：

■ 将现有产品销售给现有市场；

■ 将现有产品销售给新市场；

■ 将新产品销售给现有市场；

■ 将新产品销售给新市场。

营销目标用字母概括起来就是SMART：

■ S表示特定的（specific）——营销目标应该用价值或市场份额来表示，不推荐使用增长、提升或最大化等模糊词语；

■ M表示可测量的（measurable）——你应该能够确认你是否已经实现营销目标；

■ A表示可达到的（achievable）——你是否拥有达到目标所需的资源（包括人力资源和财力资源）？

■ R表示现实的（realistic）——如果目标定得过高，就会让人失去动力，所以目标要现实；

■ T表示有时间限制的（time-bound）——为每一个目标制定一份时间表。

下面是营销目标举例：

■ 在未来3年内，英国市场上产品销售额每年实际增长10%；

■ 在5年内，全球的产品销售额实际增长30%；

■ 在两年内，该产品在美国市场上的份额从10%增长到15%。

除了制定长期目标，你还需要制定短期目标。在今后5年内增加30%的销售额看起来是很大的增长，但如果将目标分成每年销售额增长6%，那么目标就更容易达到。

以下列出的是英国设备制造公司的一些初级营销目标：

■ 在未来3年内，英国每年销售额实际增长10%；

■ 在3年内，水行业内的球阀销售额翻番；

■ 在3年内，组合产品销售额增加至50个单位；

■ 在20×8之前，水行业内的过滤器市场份额翻番；

■ 在20×8之前，苏格兰和北爱尔兰的分销商销售额翻番；

■ 在20×8之前，将总毛利率从39%提升至43%。

<<< 练习 >>>

现在请列出你认为对营销计划有用的营销目标。

____

____

在所有的计划中，都应该包括以下营销目标：

■ 按产品和细分市场划分的计划期内的营业额；

■ 销售总利润；

■ 按产品或可能的细分市场计算的计划期内的市场份额。

产品的基本类型

从营销的角度划分，产品可以分为三种基本类型：

■ 消费品；

■ 工业品；

■ 服务。

当然，还有一些产品有可能融合了这三种类型。油漆就是一个例子，普通消费者和工业企业都能够购买油漆，也能够购买由装修公司提供的用油漆粉刷房屋的服务。并不是所有的工业品都是资本品，有一些消费品（如住房和汽车）对购买者来说是资本项目。然而，在多数情况下这些宽泛的界定都是适用的，关键的营销原则也同样适用于消费品、资本品和服务的营销，只是运用的原则采取了不同的方式而已。

消费品

消费市场的特征就是客户数量庞大。就本质而言，消费品通常都是以统一的形式、大批量生产出来的物品。消费品有两大类：

快速消费品和耐用消费品。

■ 快速消费品——有时被称为便利品，如食品、饮料和化妆品，它们都具有快速周转、快速消费的特征。

■ 耐用消费品——如汽车、家具、服装和电器等，这些物品能被使用很长时间，消费者对这些物品的购买并不频繁。

工业品

工业品是由工业企业销售给生产商、供应商、分包商或政府机构的物品。工业品的用途一般是生产其他产品，满足公司自己的业务需求或转售给其他公司。工业品可以是原材料、零部件或资本品。最终产品的终极消费者可能对生产过程中所使用的原材料或零部件毫无兴趣。资本品通常直接被销售给最终用户，这与消费品要通过复杂的分销网络实现销售大相径庭。

服务

产品的第三大类是服务，这里的服务不是指大多数大公司为它们的产品所提供的客户服务，而是指作为一种产品的服务。

服务的范围很宽泛，从金融服务（如银行业和保险）、租车服务到电脑修理服务等。服务与消费品和工业品都不同，因为服务业并无有形产品，服务业内的产品也没有上架周期。服务组织将它们的服务所能带来的利益作为产品销售，这一点很重要，因为这会影响服务将以何种方式进行推广。

产品组合

由于营销目标与产品和市场相关，因此，在确定营销计划的目标前，了解你的公司的产品和市场两方面的现状很重要。

所有产品的增长和下降都遵循着一条生命周期曲线运行，如图3–1所示。

理想的情况是公司的产品组合中的产品处于生命周期中的不同阶段，这样，才会实现增长的均衡，将风险降至最低。图3–2表示的是典型的产品组合。

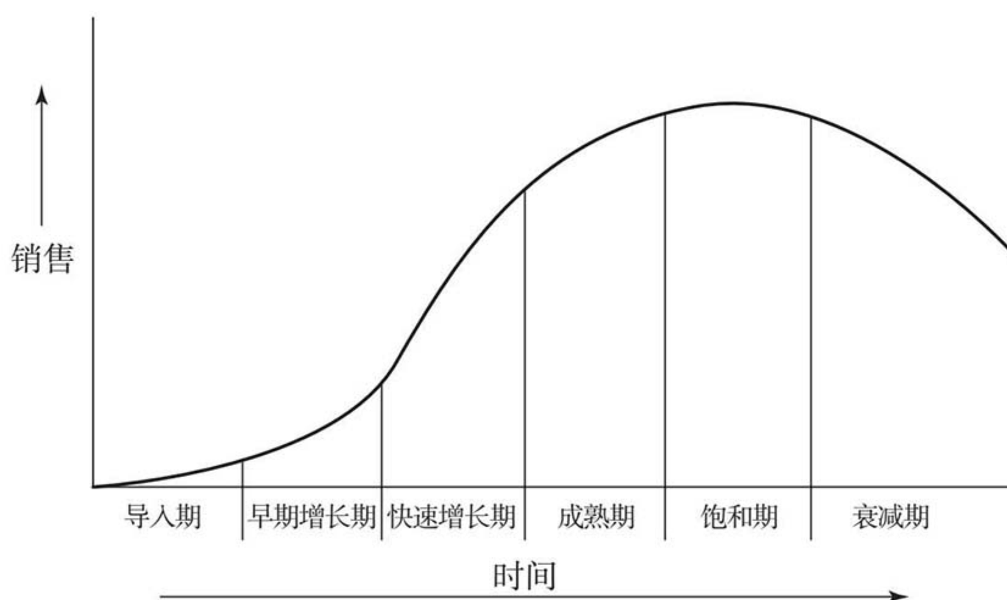


图3-1 产品生命周期曲线

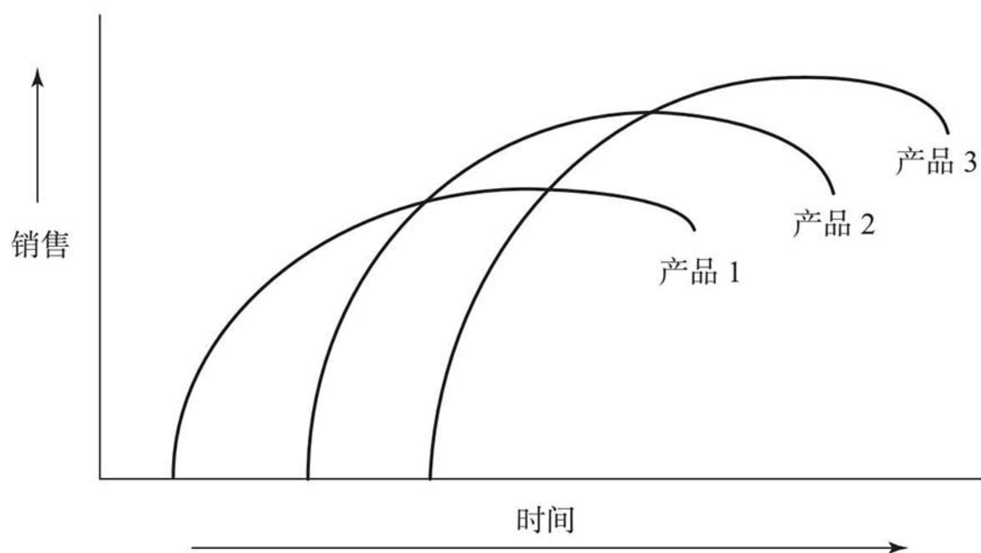


图3-2 产品组合

图3–3和图3–4表示英国设备制造公司生产的主要产品的产品组合曲线。

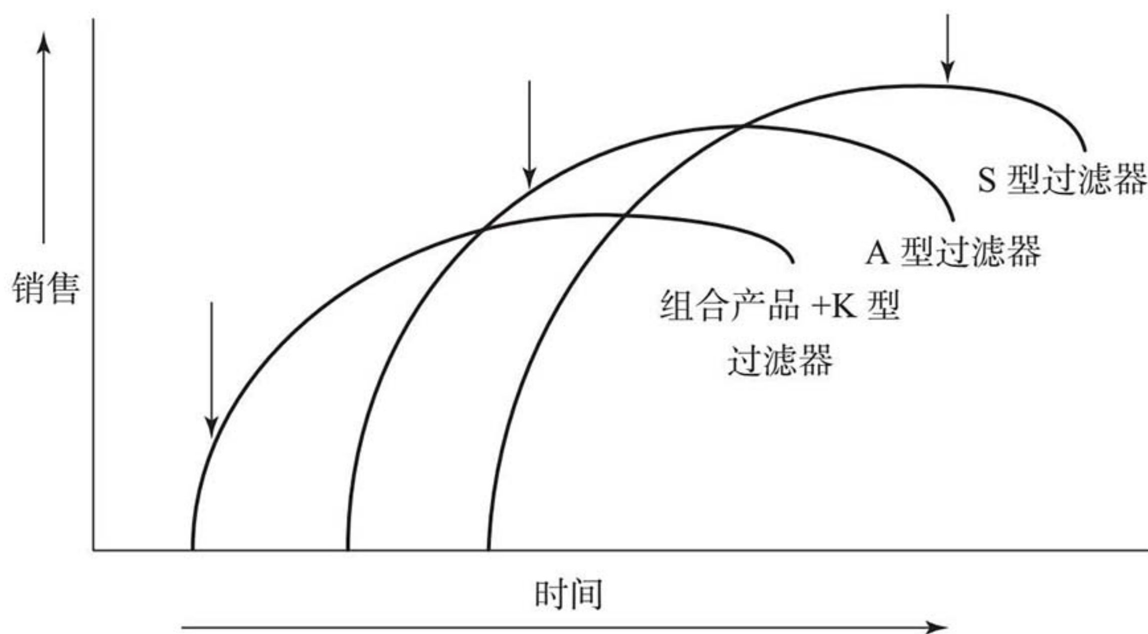


图3-3 英国设备制造公司过滤器的产品组合

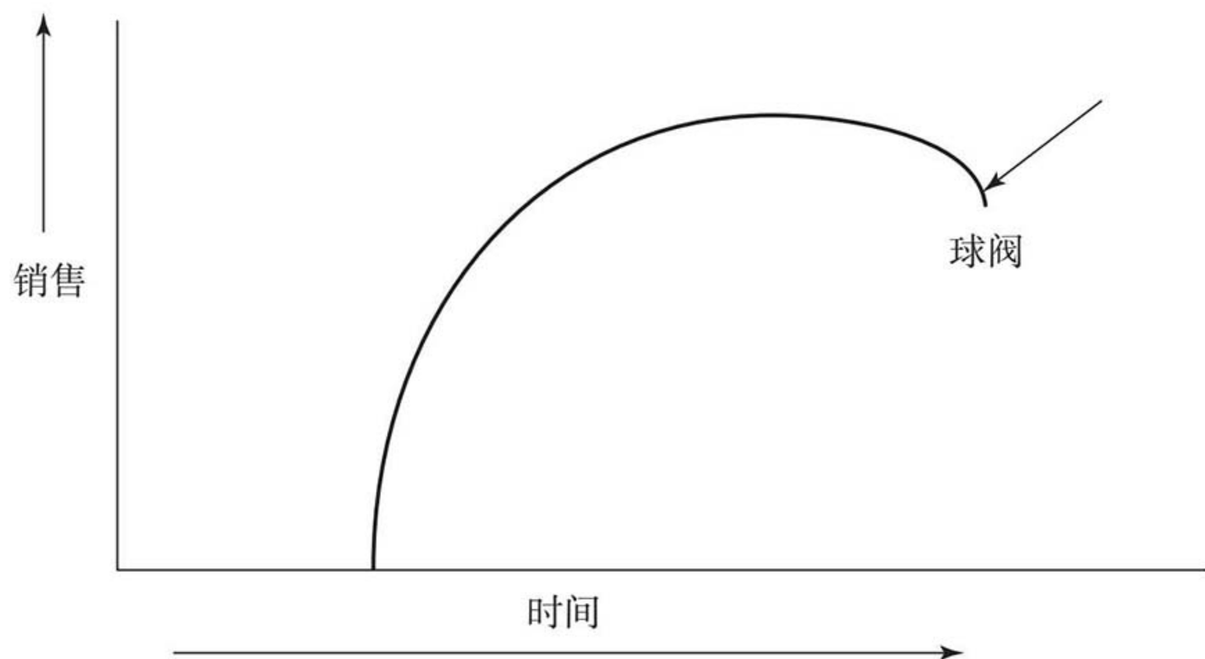


图3-4 英国设备制造公司球阀的产品组合

S型过滤器已经达到生命周期中的“饱和”阶段，A型过滤器处于“成熟”阶段，K型过滤器和组合产品处于“快速”增长阶段。

因为处于“衰减”阶段，球阀存在着大问题。处于这一发展阶段的产品销量下降得更快，除非采取措施制止这种下降趋势。长期来看，英国设备制造公司可以开发一种新产品，但更现实的做法是让产品获得新生，虽然其寿命不会延长太长时间。在英国设备制造公司的例子中，不妨将球阀和过滤器打包销售给水处理行业，这样或许能使球阀的销售摆脱下降的趋势。

<<< 练习 >>>

现在，为你的公司的产品绘制出产品生命周期或产品组合曲线（见图3–5），在这些曲线上标出产品目前所处的位置。

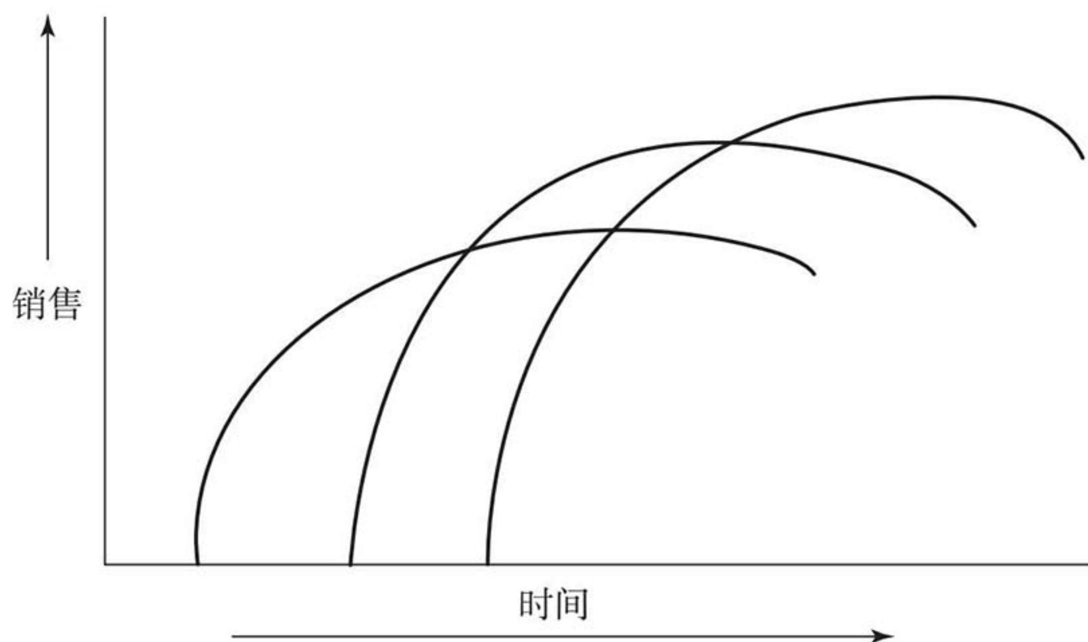


图3-5 产品组合练习

相对市场增长率和相对市场份额

在任何市场中，几家大公司的价格水平大体趋于一致；在稳定市场中，几家大公司的价格水平逐步趋于一致。这并不表示所有这些公司会获得相同水平的利润。如果一家公司拥有较大的市场份额，那么它将会从规模经济中获益，因而成本也随之降低。拥有最大市场份额的公司获得的利润率有可能最高，因而有能力经受住价格战，其所占的市场份额也能产生现金流。因此，市场份额很重要，应该成为公司奋斗的目标，以便尽可能地占据市场主导地位。

现金流是产品组合中要考虑的最重要的因素，更进一步说，公司获取现金的能力取决于你的公司优于竞争者对市场的主导程度。

一些年前，波士顿咨询公司在相对市场份额和相对市场增长率的基础上，开发了产品组合分类的矩阵。如今，“波士顿矩阵”（Boston Matrix）被广泛应用，各大公司在考虑产品组合时都会想到运用该矩阵。

这些产品被划分为四个象限：

■ 明星产品——高市场份额/高市场增长率（现金持平）；

■ 现金牛产品——高市场份额/低市场增长率（产生现金）；

■ 问号产品——低市场份额/高市场增长率（现金衰竭）；

■ 瘦狗产品——低市场份额/低市场增长率（现金持平）。

相对市场份额是你的公司的市场份额与你最大的竞争对手的市场份额的比率，它表示你在市场主导能力方面超越竞争对手的程度。

市场增长率也很重要，基于两个原因。在快速增长的市场上的产品的销售增长速度，快于在慢速增长或稳定增长的市场上的产品的销售增速。随着销售的增长，产品会吸收更多的现金来支付日益增长的广告费用、销售支持，甚至有可能是工厂和机械上的额外投资。在营销计划中，每年10%或以上的市场增长一般被视为较高的市场增长率。

波士顿矩阵中产品象限的划分如图3-6所示。

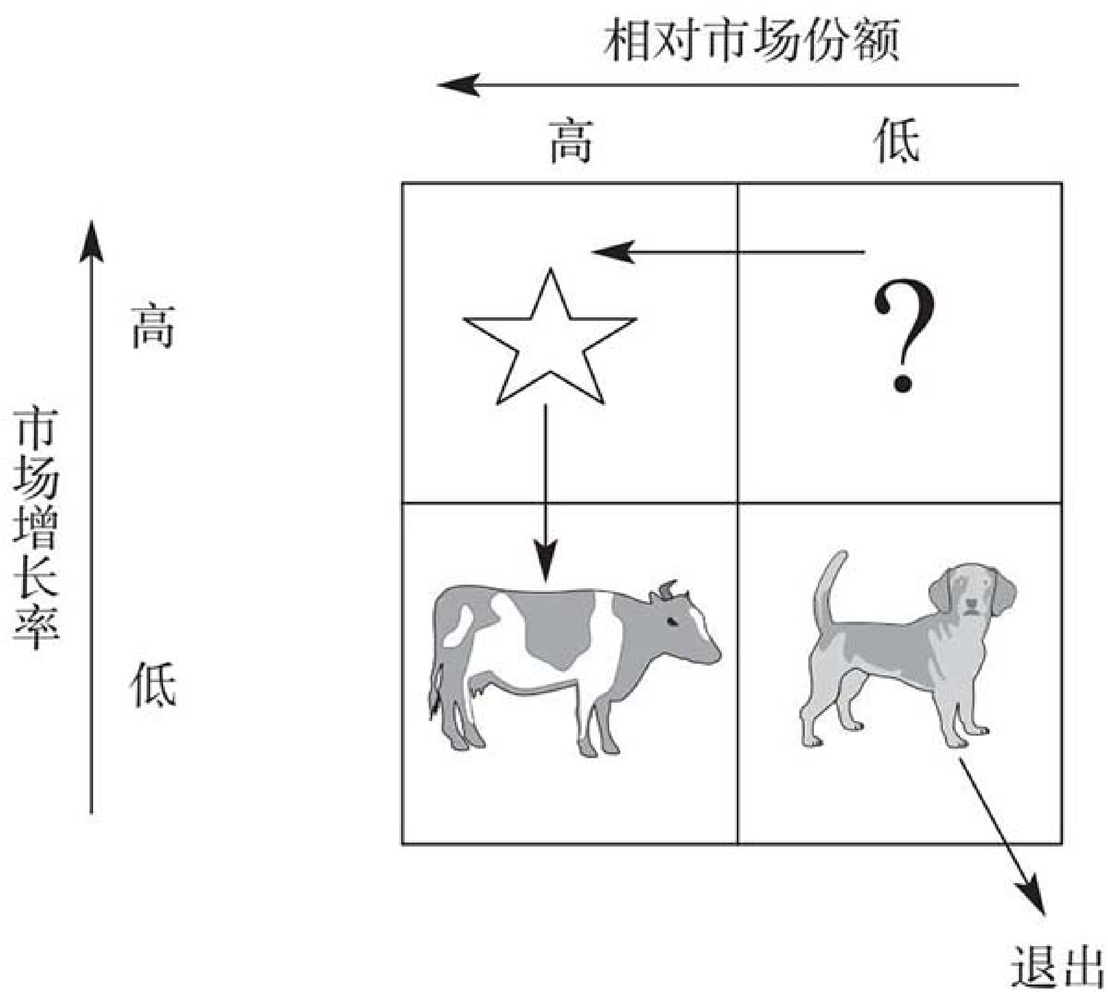


图3-6 理想的产品发展顺序

问号产品可以是新推出的产品，还未完全达到预期；也可以是正处于衰退期的产品，需要对长期可行性做进一步评估。

瘦狗产品占据的市场份额较低，一般来说也不能获利。这些产品即将被公司从产品组合中剔除。

明星产品在营销和研发方面的支出较高，但同时对利润的贡献也很大。一般而言，明星产品产生的现金是持平的。

现金牛产品属于成熟产品，占据的市场份额较高，但市场增长率较低。现金牛产品产生高额利润，只需要数额较少的营销投资，不需要研发支出。

<<< 练习 >>>

图3–7表示的是英国设备制造公司现有的产品组合的情况。

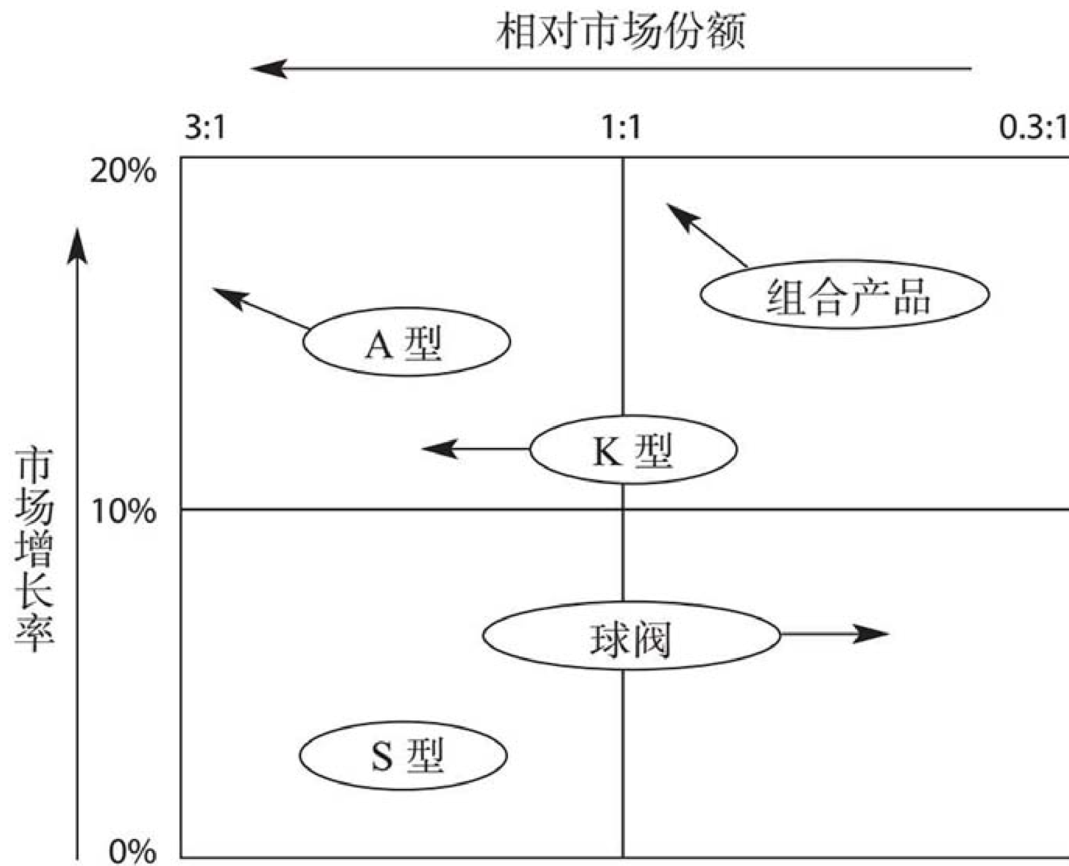


图3-7 英国设备制造公司的产品组合矩阵

S型过滤器和球阀都属于现金牛产品，但球阀的相对市场份额和市场增长率均在下降，盈利能力也越来越弱。组合产品属于问号产品，但若相对市场份额持续增长，也会变成明星产品。A型和K型过滤器都进入了明星产品行列，A型过滤器略领先于K型过滤器。

在图3一8的矩阵中标出你的公司的产品组合。

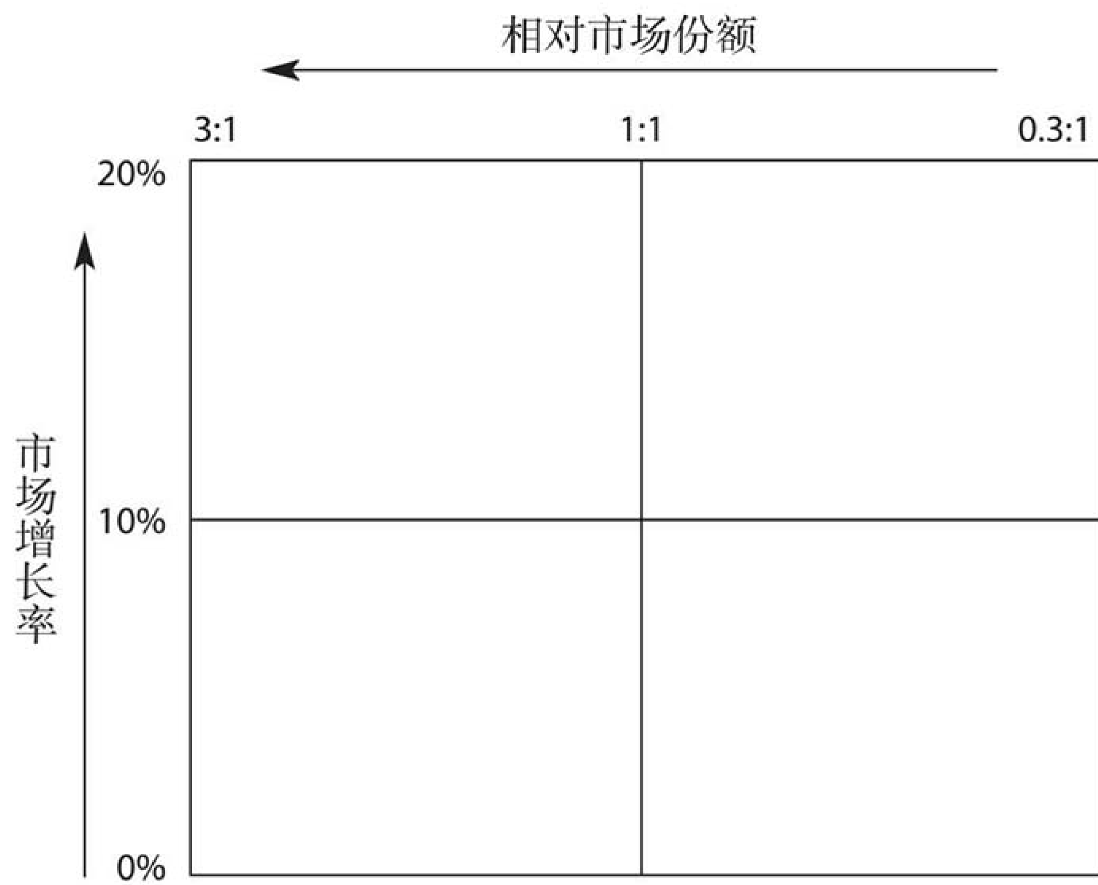


图3-8 你的公司产品的产品组合矩阵

越来越受欢迎的市场——市场组合

除了产品组合，你还需要考察公司的“市场组合”，即关键市场和关键销售区域清单。你需要考虑如何扩大市场并增加销售区域，以便将你的公司的产品打入更大的市场，因为这会增加你的公司产品的总体潜在市场份额。如果你的公司在现有市场上有销售情况良好的产品，那么这比研发和推出新产品的风险要低很多。

应用软件销售

应用软件销售是一种新型的市场开发方法，近年来一直被广泛使用。它包括为公司产品找到一款成功的应用软件，并将它应用于其他地理区域或其他行业。与消费品相比，工业品和服务运用这种方法更多。

一家向食品业客户销售过滤设备的公司，实际上它的大额销售可能仅出现在奶业。将同样的产品销售给正好也需要同类过滤器的其他行业（如更广泛的食品业或制药业），公司可以借此扩大业务范围。公司还可以将国内市场上销售的成功经验推广至新的海外市场。这就是应用软件销售的产生背景。

应用软件销售的概念

应用软件销售可以拓展公司业务，主要表现在：

■ 在已经开发的销售区域内找到更多的客户；

■ 在很少销售或没有销售的区域内找到潜在客户；

■ 在公司分销商掌管的销售区域内找到潜在客户；

■ 在公司分销商掌管的销售区域内找到潜在海外客户；

■ 帮助你对顾客的需求有更全面的理解，考虑产品修改、改进甚至是针对特定的应用软件推出新产品。

准备关键材料

第一步就是确定你的公司有哪些成功的应用软件，以及正在通过这些应用软件销售的产品。考虑到时间和精力上的付出，同时为不同的应用软件准备好所需的材料更能节约成本。你列出自己的应用软件清单，软件数量不要多于5个，准备这些应用软件所需的材料，有以下几个关键步骤值得注意：

■ 获得行业中与市场规模相关的信息；

■ 从区域、地区等角度分析你的公司的销售额；

■ 将本行业或行业部门的实际应用软件列在一张清单上；

■ 为公司产品使用的过程制作一张简易的流程表；

■ 对使用应用软件的产品客户分类，制作出一份参照清单；

■ 让公司销售人员在安装设备时现场照相（当然要经过客户的允许，如果关系好，客户会主动为他们照）；

■ 在竞争对手网站上收集其产品信息，准备进行SWOT分析；

■ 列出你的公司为客户所能提供的关键优势。

以上有几步需要公司的关键销售人员来完成。

一旦准备好材料以后，接下来你需要选择一组工具来培训公司自己的销售人员和分销商的销售人员，将公司的产品放在选定的应用软件中销售。

你不仅需要准备培训材料，还需要开展有组织的培训工作，这是利用应用软件增加销量的行动计划的一部分。对于非英语的海外市场，材料应先于培训工作交到客户手中，因为要留出将培训材料翻译成当地语言的时间。

销售支持材料包通常包括以下4项内容。

■ 应用软件手册。它包括所有与应用软件相关的关键信息——行业、市场规模、应用软件本身、销售给客户所得到的收益、参考资料、应用软件照片、主要竞争对手及其竞争产品的详细信息。通常这是一个Word（文字处理软件）文件。

■ 培训展示。这是指对公司销售人员和分销商用PPT（幻灯片演示文件）展示的方式来开展培训工作，包括行业市场、应用软件、客户收益、参考资料、应用软件照片、主要竞争对手等方面的详细信息，还包括对竞争对手使用本应用软件的产品的SWOT分析。

■ 客户展示。它是指由公司和分销商的销售人员用PPT给顾客做展示，包括培训展示中的大部分材料，竞争对手的材料除外。此外，还包括你所展示的产品的关键信息和产品收益。

■ 在某些情况下，还有额外的销售册子、数据表格或宣传页。

看起来需要准备很多材料，但请记住不同文件中的大部分材料是相同的。由于这些文件在网上都能找到，所以海外分销商能很快翻译成本国文字，用来培训和展示。

更多关于应用软件销售的内容在我的另一本书《经营你的企业》（*Marketing Your Business*）中有详细介绍。

出口

一家公司的产品质量好，在国内的销量稳定，它就会考虑将业务扩大至国外，即出口。出口风险很大，但回报也很高。如果你的公司的产品在国内较为成功，那么在海外市场也有可能成功，前提是海外市场有与国内市场相同的需求和市场条件。海外销售可能更难一些，但至少你是在销售国内市场销量较好的产品。产品之所以要出口，往往基于以下两个较为充分的理由：

- 出口能扩大现有市场；
- 出口能获得比其他业务活动更大的鼓励和支持。

潜在市场

据世界银行统计，2013年世界经济的规模约为75万亿美元。对于世界上任何一家公司而言，产品的潜在出口市场比潜在国内市场要大得多。

出口的益处

英国贸易投资总署（UKTI，网址为www.gov.uk/ukti）认为出口能：

- 提升公司的生产率；
- 使产品增长不局限于国内；
- 提高收入和利润的弹性；

■ 获得不局限于国内的规模经济；

■ 延长公司产品和服务的商业寿命；

■ 提高研发的投资回报率；

■ 提升财务绩效；

■ 获得其他收益。

出口能帮助公司扩大潜在市场，增加营业额，提高公司的知名度，避免过度依赖国内销售，为国内经济周期性恶化提供缓冲期。农产品供应商在不同的半球找到出口市场，这样能均衡一下农产品的季节性需求。通过与国际客户和合作公司之间的合作，公司可以了解不同文化环境的知识，能更好地预期客户的需求。公司还会接触新技术、新想法，竞争的范围会愈加宽广。这一切都会产生新产品和服务（或者改进这些产品和服务）的机遇，帮助公司获得和保持海内外的竞争力。

差距分析

为营销计划制定目标并不是一项容易的任务。有关销售营业额或市场份额的数据不可能随机选择。确立目标，拟定战略和制订行动计划，最后确认计划目标是否可能、可行或容易等，是一个反复的过程。目标会被重新评估，一旦更改了目标，战略和行动计划也需要进行修订。

在本章开头，我们针对英国设备制造公司在英国的计划制定了几个初级目标。主要目标与增长有关，即在未来三年内将英国的年销售额提高10%。这一目标合理吗？鉴于该公司的销售额在近三年内无任何增长，故该目标是模棱两可的，但它比每年增长20%更为可行。新的战略和计划发挥作用是需要时间的，大多数营销计划是在第二年和第三年开始显著发挥作用，第一年效果不太明显。

我们可以采用差距分析（gap analysis）来确定目标是否现实。

差距分析有着多种用途。从制定营销目标的角度来看，公司需要达到的目标与政策未变的情况下有可能达到的目标之间存在着差距，而差距分析可以帮助我们分析和消除这种差距。

图3–9 表示一家公司起初的销售额预期与所需的销售额预期之间的差距。

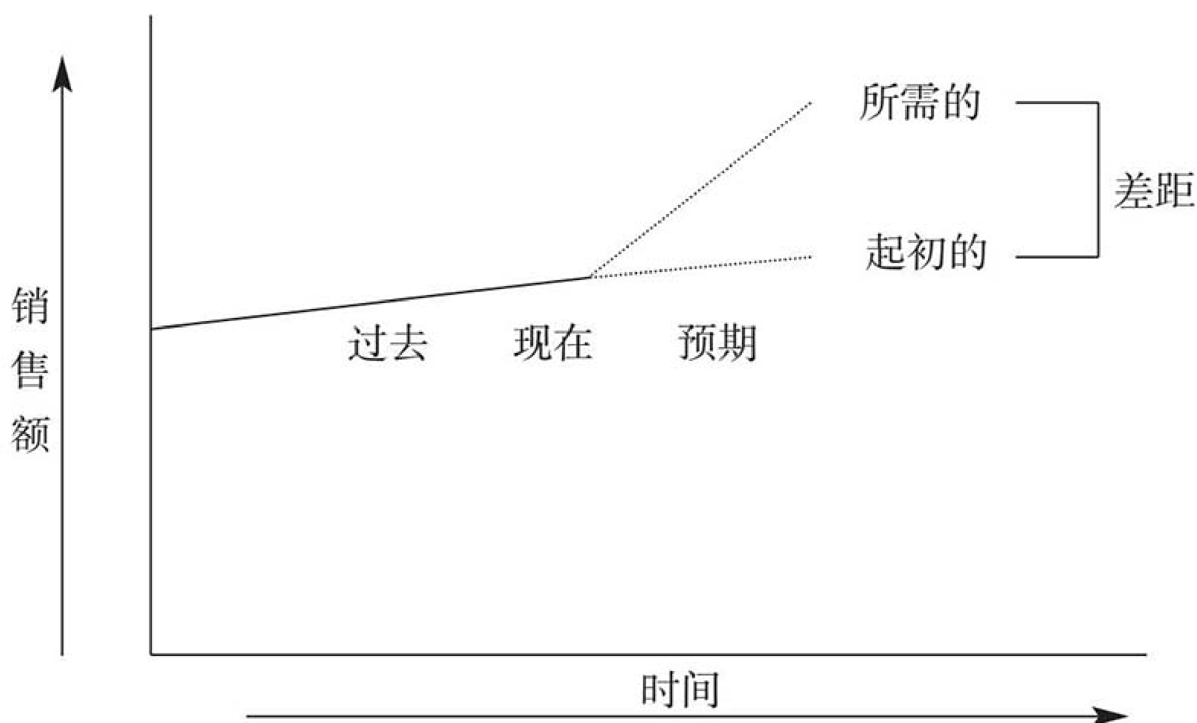


图3-9 起初的和所需的销售额增长预期之间的差距

以英国设备制造公司为例，该公司在英国市场近三年的销售数据几无增长。我们预估20×6年的通货膨胀率为3%，20×7年的通货膨胀率为4%，20×8年的通货膨胀率为4%，故每年10%的增长会产生起初的预期和所需的预期增长之间的差额，即93.7万英镑的“差距”（这一数字计算方法为200万英镑×1.13×1.14×1.14）注。

英国设备制造公司针对本土市场的销售额预期如表3–1所示。

表3-1 英国市场的销售预期 （单位：万英镑）

英国设备制造公司销售数据 （历史数据和预期数据）						
销售区域：英国 产品：阀门						
	实际数据销售额			预期数据销售额		
产品类别	20×3年	20×4年	20×5年	20×6年	20×7年	20×8年
过滤器	20	45	60	75	90	105
阀门	140	120	100	106	115.1	128.7
零部件	30	35	40	45	52.5	60
总计	190	200	200	226	257.5	293.7

下一步是将这一差距划分为几个组成部分，首先将它分为通货膨胀增长（价格增长）和产量增长。

差额=93.7万英镑

价格增长=25.3万英镑

产量增长=68.4万英镑

若水产业的球阀销售额翻番，即

30万英镑–15万英镑=15万英镑

若组合产品的销售额增加两倍，则

50万英镑–14万英镑=36万英镑

我们还假设水行业的过滤器销售翻番，那么销售额会增加40万英镑，其中的36万英镑是组合产品产生的。由于零部件销售基本上是备用过滤器滤芯，故组合产品销售额的增长不止4万英镑。因此，“将水

行业的过滤器销售额翻番”的目标还可以定得更高一些。零部件销售额的增长大约为15万英镑。

苏格兰/北爱尔兰地区的销售额翻番，也会增加5万英镑的营业额，即：

价格增长=25.3万英镑

水行业的球阀销售额=15万英镑

组合产品销售额=36万英镑

过滤器滤芯销售额=15万英镑

苏格兰/北爱尔兰销售额=5.0万英镑

总增长=96.3万英镑

因此，我们的目标可以消除差距，但只限于此，通常明智的做法是留有余量，因为并不是所有的战略和行动计划会完全符合我们的预期。

<<<本章小结>>>

在制定营销目标之前，了解你的公司的产品和市场的现有处境是非常重要的：

- ■ 你的营销目标应该是确定的、可量化的；
- ■ 营销目标应以数值或市场份额来表示；
- ■ 营销目标应该具有挑战性，但是是可以达到的；

■ 为达到每一个目标应该制定一份时间表。

1. 此计算原书有误，计算“差距”就应由预期的销售额减去当前的销售额，即200万英镑×1.13×1.14×1.14–200万英镑，其结果为93.7万英镑。——编者注

第四章 战略和行动计划

什么是营销战略

营销战略是指实现营销目标的方式。理解战略的定义很重要，有必要将它与策略区分开来。战略是为了达到特定目标所采取的较广意义上的方法，它表示的是在所要求的时段内实现目标的方式；策略是指基于每一天实施这些目标所采取的行动计划，它强调的是细节。

营销战略与产品、价格、促销和分销四个方面的整体政策相关。

■ 产品

——产品组合不断变化；

——产品的退市、更新换代或修正；

——产品设计、品质或外观的不断变化；

——产品巩固或标准化。

■ 价格

——特定细分市场上特定产品组合的价格与条件不断变化；

——撇脂定价政策；

——渗透定价政策；

——折扣政策。

■ 促销

——广告、销售或促销不断变化；

销售组织不断变化；

——公共关系政策不断变化；

——展览范围扩大或缩小。

■ 分销

——分销渠道不断变化；

——不断提升服务。

有很多不同类型的战略：

■ 防御型战略，旨在阻止现有客户的流失；

■ 发展型战略，旨在为现有客户提供更多的产品或服务选择；

■ 进攻型战略，旨在通过新客户来拓展业务。

考查战略的类型是否可行，一个有用的方法就是采用安索夫矩阵（Ansoff Matrix），如图4-1所示。

		低风险	高风险
		现有产品	新产品
低风险	现有市场	用现有产品扩张现有市场	为现有市场开发新产品
高风险	新市场	在新市场销售现有产品	开发新产品或收购新产品，再销往新市场

图4-1 各种战略的风险——安索夫矩阵

从上面的矩阵可以看出，风险最低的方法就是在你最了解的领域扩张业务，即在现有市场销售现有产品。

定价战略

定价战略和策略有很多种方法，然而，最普遍的分类方法是将定价战略分为撇脂定价战略和渗透定价战略。

■ 撇脂定价（skimming）是指在进入市场时采用高价格，像“撇取”牛奶中的脂肪层那样获取高额利润。当竞争者进入市场后，调整价格水平以适应市场。

■ 渗透定价（penetration）与撇脂定价相反，公司特意将价格定得很低，吸引更多的客户购买产品，以此增加公司的营业额，同时提升市场份额。

客户战略

大多数公司每年都会损失10%~20%的客户。因此，如果公司没有对如何寻找新客户进行规划，也没有规划如何更新和提升公司产品以满足现有客户的需要，这恐怕很快就会导致业务下滑。要采取积极措施，如关键客户管理，以此来维护公司最大且最重要的客户。

客户关系管理

客户关系管理（customer relationship management，缩写为CRM）是一项被广泛使用的战略，用来管理公司与客户及潜在销售的互动关系。CRM包括采用技术来组织、自动化和校正业务流程。尽管在原则上CRM与销售活动相关，但是它还包括营销、客户服务和技术支持。CRM的主要目的是辅助公司找到、吸引并赢得新客户，同时维护住客户并重新赢得已失去的老客户。有效的CRM应该还会减少公司的营销和客户服务成本。

CRM系统旨在：

■ 管理公司的销售团队；

■ 追踪客户数据；

■ 提供更好的服务。

主要的CRM软件有SAP（企业管理解决方案）、Oracle（甲骨文数据库）、Salesforce.com（赛富时软件）和微软版的 CRM。很多CRM供应商提供云计算和“软件即服务”（SaaS），它们通过一种安全的互联网联结进入，采用预定的销售方式，这样客户就没有必要购买和维护IT（信息技术）硬件。预定这类软件的成本远低于直接购买软件的成本。

赛富时是一家大型CRM系统供应商，全世界的客户超过10万。在2013年，该公司连续第四年被选为福布斯世界最具创新力公司。公司通过互联网上的“现收现付”服务提供CRM软件应用程序。该软

件旨在为定制应用程序提供便利，以适应单个客户和行业的特定需要。软件升级至最新版本是自动更新的，包含在预定包里。用户可以在任何地方登录，浏览并更新客户数据，可以不分昼夜地在任意时间与同事们工作。所有的客户信息都被存在一个地方，受物理安全、数据加密、用户认证、应用程序安全的保护。使用该软件的用户可以准确地找到电话、电子邮件和网络达人，并自动将信息发送给这些有大量追随者的人。该软件受防火墙和入侵窃密检测系统的保护。

关键客户管理

大多数公司都有少量的“关键”客户，这些客户为公司带来大部分的营业额。若其中一名大客户流失至竞争对手那里，那么这会对公司的营业额（和盈利能力）产生不可估量的影响。于是，很多公司采用关键客户管理，因为这能建立并促进与大多数重要客户的工作关系。用CRM来管理公司大量的客户虽是比较理想的方法，但对公司“关键”客户的管理需要做得更多。关键客户管理不仅仅是一种销售和营销战略，它还是一项公司战略。公司所有主要功能都被囊括其中，包括生产、质量保证、工程和物流。

关键客户管理是基于公司对关键客户及其需要的理解并逐渐加深而建立的。你需要弄清楚他们购买本公司产品的原因，还要弄清楚他们不购买本公司产品的原因。你需要弄清楚他们的需要是什么，不论是产品方面还是服务方面。你需要让客户确信公司每一个层面都在努力为他们提供高品质的服务，在客户有任何问题或困难时会立即做出反应。你需要让客户对你的公司及服务感到满意，甚至让他们不会动购买其他公司产品的念头。同时，公司在做产品开发时要考虑关键客户的要求，确保开发出来的新产品能满足他们当前及未来的需要。

英国设备制造公司有自己的关键客户管理计划。公司排名前五位的国内客户占了英国年营业额的30%以上。该公司还有一个由销售总监、工程总监、生产总监、财务总监、物流总监和质量保证经理组成的关键客户管理团队。关键客户管理计划于3年前制订，当时该团队安排了一两天的会议，让公司前5位国内客户聚集在一起，与他们中的每一位进行探讨，探讨他们对公司的产品和服务有哪些喜欢和不喜欢的地方，以及如何改进。6个月后，该公司与这些关键客

户召开了一个跟进会议，随后与他们一年会一次面。当然，除了这些会议，该公司还会与关键客户召开其他一些会议。关键客户与公司的每一层级都有联系，在需要时可以随时拜访。这可能听起来像是一个巨大的承诺，但是真正付出努力的是头12个月。现在，公司与关键客户的关系非常融洽，出现问题时，关键客户只需给公司的相关负责人打电话或发邮件即可。

制定战略

毫无疑问，对于任何一项工程来说，你都可以采用很多种战略，所以我们需要缩小范围，只需考虑那些成功概率最大的战略。所有战略应该相互一致，并与预期所要达到的目标一致。

战略的来源有很多，明智的办法是竭尽所能找到有潜力的战略。有一些战略在逻辑上明显与目标背道而驰，也有一些战略可能是灵光一现。在制定可选战略清单后，应该对这些战略进行评估，看哪一种战略更有助于实现目标。你还要确定在利用公司现有资源和能力的前提下哪些战略能得到充分实施。

战略应该按营销组合的四大要素——产品、价格、促销和分销来列出，后面会举出特定营销战略的例子，这些战略中都列出了主要功能，还列出了可能会运用到的策略。

产品

战略：改变产品组合。

策略：

■ 只提供一条产品线；

■ 扩张产品线，覆盖更广阔的市场；

■ 为不同的市场开发不同的产品；

■ 为不同的市场开发不同版本的产品，产品名称也不相同；

■ 通过收购新公司获得新产品，是对现有产品的扩充。

战略：产品退出、增加或修改。

策略：

■ 将边际产品退出市场；

■ 开发新产品，取代旧产品；

■ 修改产品。

战略：改变设计、品质或性能。

策略：

■ 通过开发高品质产品建立质量可靠的形象；

■ 在客户看来，你的公司产品与竞争对手的产品相比显得格外出众；

■ 让创新的美誉深入人心；

■ 通过改进性能或增加独一无二的特性，将现有产品赋予新用途。

战略：产品巩固/产品标准化。

策略：

■ 理顺产品线；

■ 砍掉昂贵的额外品或特制品。

定价

战略：改变特定细分市场中特定产品组的价格和销售条件。

策略：

■ 定价低于市场领头羊产品的10%；

■ 针对竞争对手的定价策略专门设计战略；

■ 降低产品价格，以实现销售的最大化（也为了增加生产，降低单位生产成本）；

■ 为产品定低价，实现零部件利润的最大化；

■ 为产品定高价，对零部件采用较低的加成法。

战略：撇脂定价战略。

策略：

■ 将新产品的定价水平高出现有产品的30%；

■ 将新的、革新性的设计特征作为亮点来销售；

■ 如果竞争对手进入市场，销量增加后准备降低价格。

战略：渗透定价战略。

策略：

■ 将新产品的价格定低，以阻止竞争对手进入市场；

■ 提高营业额，产品在这一价格水平下能获利。

战略：折扣定价战略。

策略：

■ 提供数量折扣，鼓励增加单品销售；

■ 提供在线购买折扣；

■ 基于当年购买额提供追溯折扣；

■ 基于当年购买额提供第二年的折扣。

促销

现将与人员销售、广告和销售促销相关的战略和策略举例如下。

战略：提升销售队伍的业绩。

策略：

■ 招募新的销售经理；

■ 开展高级销售培训；

■ 引进新的奖励方案；

■ 改变销售激励方案。

战略：改变广告。

策略：

■ 为产品在特定市场的销售增加广告支出；

■ 启动新的广告活动；

■ 投递广告邮件；

■ 更新、扩展网站；

■ 为电子营销增加网络分析功能；

■ 增加公司形象广告支出。

战略：增加销售促销。

策略：

■ 限时促销，为参与者提供奖品；

■ 提供代金券，鼓励重复购买；

■ 为分销商提供激励方案。

战略：增加在线广告和销售促销。

策略：

■ 更新、扩展网址；

■ 采用电子广告邮件；

■ 在特定行业的网站上打广告；

■ 在诸如www.yell.com和gb.kompass.co.uk网站上推广。

战略：更多地使用社交媒体。

策略：

■ 利用社交媒体顾问来策划活动；

■ 建立公司博客，带有简易信息聚合（RSS）更新功能；

■ 建立公司脸书（Facebook）页面；

■ 创建公司推特（Twitter）账户。

有关展览之类的促销活动的战略和策略举例如下。

战略：扩大展览范围。

策略：

■ 多参加大型行业展览会，扩大展台规模；

■ 争取政府的支持，举办海外展览；

■ 鼓励海外分销商多举办展览，提供设备和人员支持。

战略：引进新产品。

策略：

■ 推出关键产品；

■ 用广告活动支持产品的推出；

■ 参加大型展览支持产品的推出。

分销（地点）

分销包括营销渠道、实体分销和客户服务。

战略：改变渠道。

策略：

■ 建立自己的分销点，直接面向商店；

■ 改变区域分销商；

■ 扩大自己的销售覆盖范围；

■ 扩大在线销售；

■ 增加产品仓库的数量；

■ 将大型仓库减少至一个。

战略：提升分销商的业绩。

策略：

■ 实施分销商访问计划；

■ 每年召开分销商会议；

■ 建立有目标的激励计划；

■ 与关键分销商联合开展广告活动。

战略：提升服务。

策略：

■ 建立全国范围内的服务网络；

■ 通过带有服务中心的大公司在区域内提供服务。

战略：提升关键客户的服务。

策略：

■ 建立关键客户管理系统；

■ 任命关键客户管理小组；

■ 召开客户会议并落实跟进计划。

以英国设备制造公司为例，该公司计划采取一些战略，目的是完成在英国市场的营销计划目标。

在这份英国市场营销计划中，该公司不仅试图集中现有产品扩张现有市场，还打算扩大新产品组合在现有市场的销售。这些都属于低风险战略。公司相关管理人员承认市场对新产品和产品改进的需要，但更多的工作是需要确认市场究竟需要什么。该公司主要产品就是球阀和S型过滤器。接下来，公司相关团队还要花6个月的时间进行客户与竞争者调研，以明确市场对新产品的要求。这样，产品才被开发出来。这一过程至少要花18个月的时间，这意味着当形势更加明朗后，在英国市场的营销计划要在12个月内进行修订。英国营销计划的重点在于组织领域和销售范围，很显然，这些都需要引起人的注意，所以采取的主要战略为发展型战略和进攻型战略。

英国设备制造公司在这份英国市场的营销计划中所采取的关键战略列示如下。

■ 产品战略：

——组合产品（带过滤器的球阀）；

——设计新型球阀；

——设计S型过滤器的替代品。

■ 定价战略：

——对在线购买提供额外的折扣，以刺激在线商店的销售；

——对组合产品采取渗透定价战略，以此增加阀门的销售；

——对K型过滤器也采取渗透定价战略，因为这会刺激替代品筒式过滤器的销售。

■ 促销战略：

——改造销售队伍；

——招募新的销售人员；

——重构销售管理层；

——增加广告支出；

——多参加展览会；

——利用电子邮件广告；

——更新与扩展网站；

——为电子营销增加网站统计分析功能。

■ 分销战略：

——改变分销；

——任命分销销售经理；

——扩大公司销售范围；

——增加在线销售。

<<< 练习 >>>

现在为你的公司起草一些初步的营销战略。

初步战略计划如下：

产品

____

____

____

____

价格

____

____

____

____

促销

____

分销

行动计划

在初步制定为达到营销目标的战略和策略概要之后，你需要将这些战略转化成行动计划，以便指导今后的工作。

每一个行动计划应该包含：

■ 现有处境——你目前在哪里；

■ 目标——你要做什么或你要到哪里去；

■ 行动——为了到达那里，你需要做什么；

■ 负责人——谁来做；

■ 开始日期；

■ 结束日期；

■ 成本预算。

每一个行动计划都可以细分成这些组成部分，表4–1列出了英国设备制造公司的一份行动计划的样式。

表4-1 行动计划举例

过滤器产品电子邮件广告的行动计划						
部门：销售部						
目标	现有处境	行动	负责人	开始日期	结束日期	预算
开展电子邮件广告投递	需要目标公司“选择性地加入”电子邮件清单	购买清单	ALT	9.1.×6	16.1.×6	200 英镑
	需要网站资料	准备网站材料	JDT	9.1.×6	20.2.×6	300 英镑
	需要网站链接	创建 e-mail 链接	JDT	21.2.×6	21.2.×6	10 英镑
		发电子邮件	ILH	27.2.×6	27.2.×6	100 英镑

注：表中9.1.×6是20×6年1月9日的缩写形式。

这一份行动计划表示该公司要开展电子邮件广告投递。这种电子邮件广告是关于过滤器产品的，主要投递给水处理产业。

该行动计划中的每一个行动都可以细分为很多项小行动。为网站准备材料的过程就包括很多步骤，如：

■ 在过滤器产品完工后与生产部门的联络；

■ 为过滤器产品照相；

■ 与工程部门的联络，准备好要放在网页上的技术信息；

■ 撰写文本；

■ 初步设计文本的版式和测试网页的风格；

■ 校正测试网页，检查网络链接；

■ 发布网页。

在按期完成行动计划中的每一项活动之后，你应该将每一份行动计划融进更大的功能性计划（产品、定价、促销、分销战略）中去。这些功能性计划会呈现在营销计划中，它们会被归纳为一份总的计划，这样才能控制营销计划的实施，书面计划中进而体现出为什么做、在哪儿做及如何做的计划书。虽然书面呈现的只有总计划和大型的功能性计划，但每一份小计划也必须传达给要实施它们的那些人。

<<<本章小结>>>

营销战略是指达到营销目标的那些方法。

■ 指产品、定价、广告和促销及分销；

■ 你应该选择那些最能满足目标的战略，这样才能最大限度地利用你手中的资源和能力；

■ 为了保证战略的实施，这些战略必须细分成不同的行动计划。

第五章 分销计划

只有为自己的产品和业务选择了正确实用的渠道，你才能规划广告和销售促销活动。这是分销计划的一部分，最终也会成为营销计划的一部分。

在营销计划人员看来，产品的实体分销仅仅是分销的一个方面，而完整的分销应当包括：

- 营销渠道；
- 实体分销；
- 客户服务。

营销渠道

营销渠道是指可供公司选择的、用来与潜在客户建立联系的方法。如果潜在客户没有注意到某种产品，那么他们就不会购买它。公司可以采用的渠道多种多样。图5–1列出了从现有营销渠道做出选择的比较典型的例子。

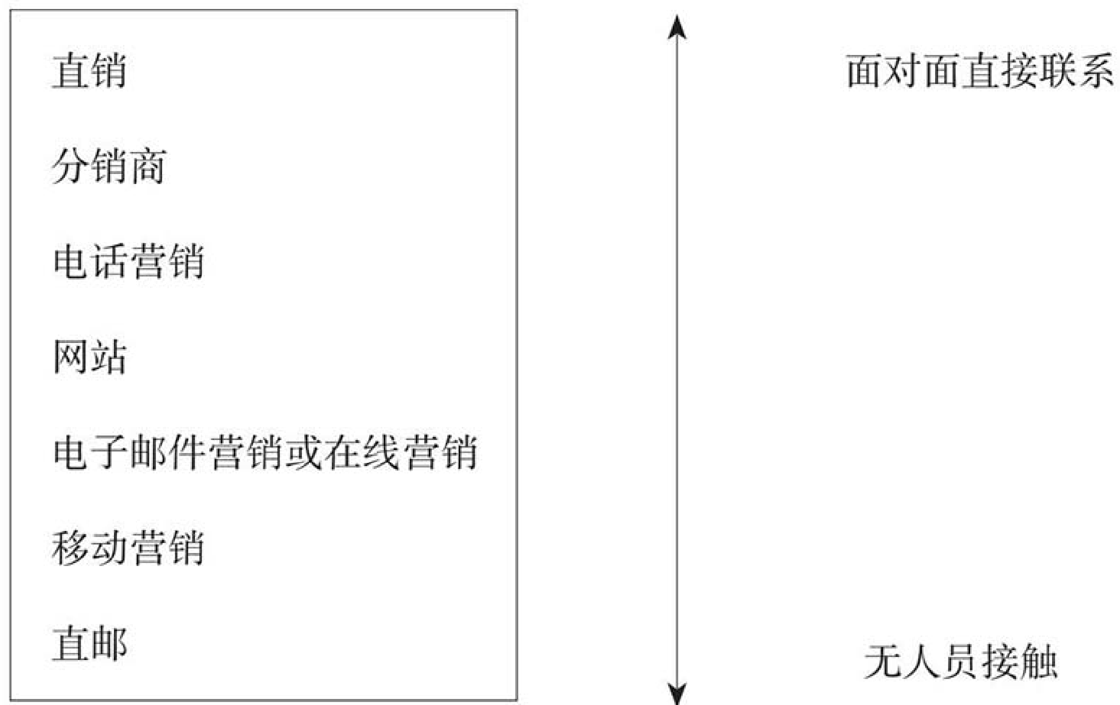


图5-1 营销渠道

直销是一种比较昂贵的渠道，主要用于销售价值较高的工业品。大量的广告支出用于消费品，尤其是价值较低、重复性购买的物品，如食品、家用消费品等。消费品经常通过分销商、批发商和零售商来销售，而不是直接销售，但公司还是有必要组建销售团队，将这些消费品销售给公司的分销商、批发商和零售商。

所销售产品的特征也会影响营销团队最终所选择的营销渠道组合（见图5–2）。分销渠道的层级数量也会影响价格，因为各级分销商的价格折扣最终会被加入产品价格中。

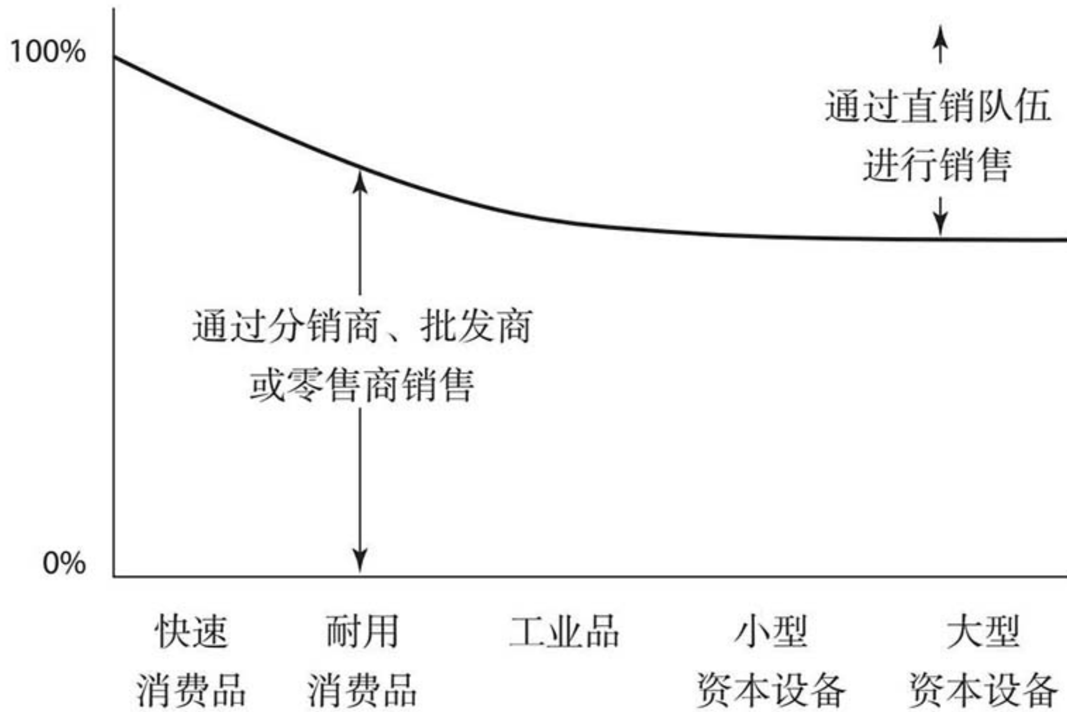


图5-2 产品特征对分销渠道的影响

直销

在理想状态下，销售人员对客户面对面的直销会最大限度地将信息表述清楚，客户准确理解产品信息，最终顺利结束交易；在现实世界中，这不是一种有效控制成本的方法，因此，所有公司都会将直销和间接销售结合运用。

人员销售的优势在于：

- 可以在买方和卖方之间进行双向交流；
- 销售人员可以因人而异，向客户介绍产品；
- 销售人员逐渐了解客户，也逐渐被客户所了解；
- 销售人员在价格、送货和折扣等方面可以直接与客户谈判；
- 销售人员能结束交易；
- 销售人员能监控客户满意程度。

分销

消费品的分销渠道

在消费品行业中，分销商可以是零售商，也可以是批发商，甚至是销售产品给批发商的中间公司。在消费品市场中，往往是生产商负责广告推广，以引起客户对该产品的注意，这通常是厂家传递信息给消费者的唯一方法。批发与零售系统意味着厂商打交道的客户数量虽少，但产品的单次发货量增加。由于批发商和零售商那里有产品存货，故厂商的库存压力减小，同时批发商和零售商对市场有充分的了解，与客户联系起来没有隔阂。厂商往往能给予批发商大幅的商业折扣，借此可以弥补批发商的存货成本、批量采购成本及重新分销给零售商或最终用户的成本，当然，还有批发商的利润。

消费品的分销渠道如图5–3所示。

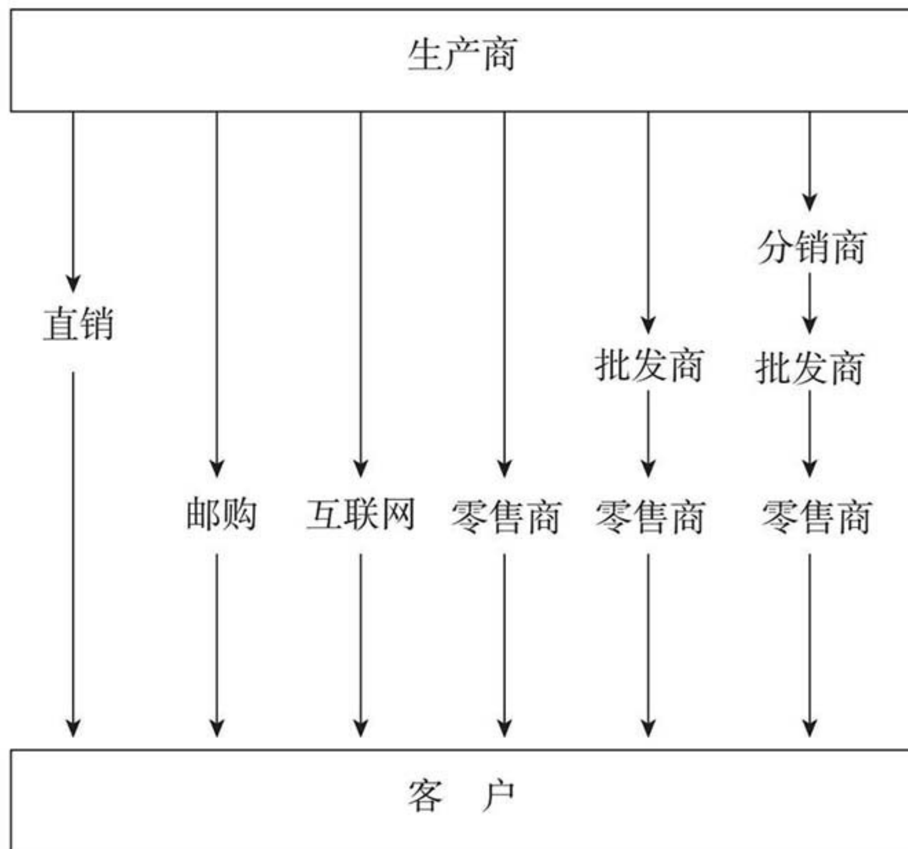


图5-3 消费品的分销渠道

服务的分销渠道

与消费品相比，服务的分销渠道完全不同。由于服务不存在有形的产品，所以服务业没有批发商和零售商存在的必要。提供服务的公司可以直接将服务销售给最终用户，或者通过中介来销售。中介可以是佣金代理商（如旅行社），也可以是特许权所有人（如提供挡风玻璃更换、汽车划痕修复等现场服务），或是快餐连锁店。

图5–4表示服务的分销渠道。

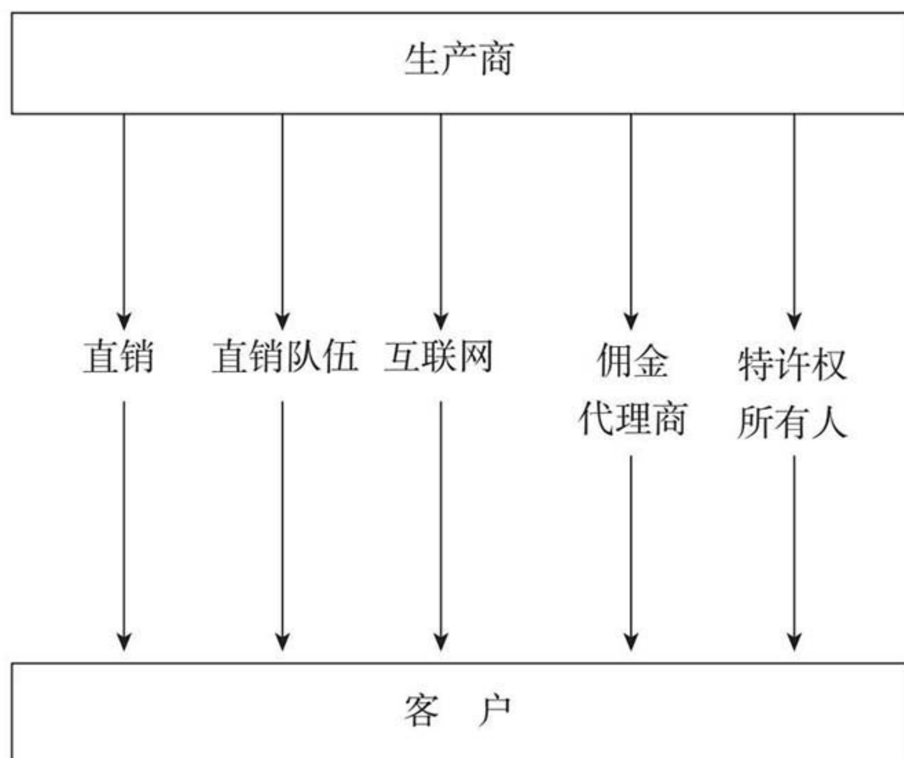


图5-4 服务的分销渠道

工业品的分销渠道

与消费品不同，工业品通常不需要批发商或零售商，直接将工业品销售给客户占销售额很大的比例，但现在运用佣金代理商和分销商的情况也比较广泛。代理商和分销商最大的区别在于后者有存货，而代理商没有。图5–5表示工业品的分销渠道。

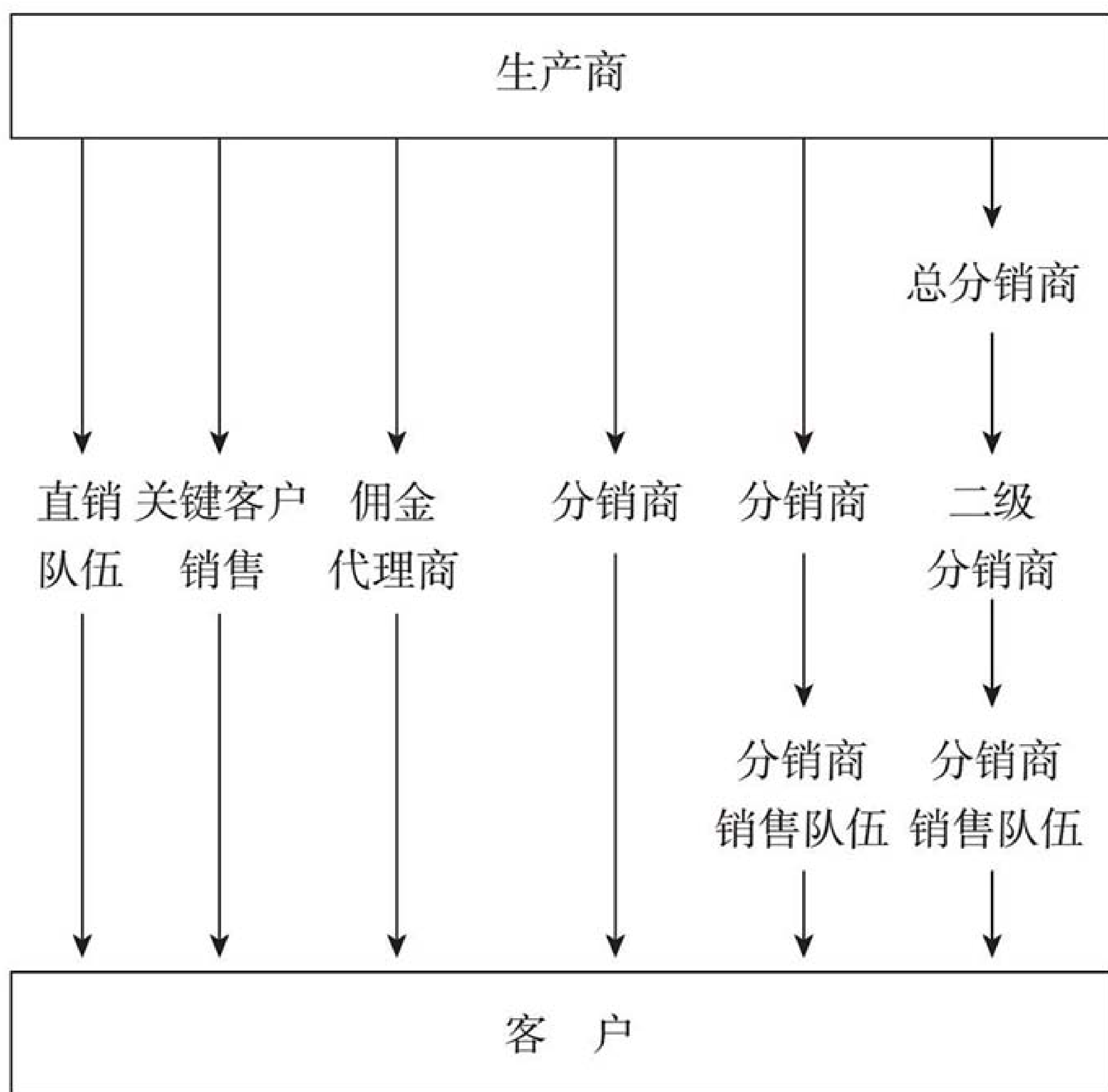


图5-5 工业品的分销渠道

大多数工业品生产商都有自己的直销队伍。工业品通常会有“关键客户”，为关键客户提供的服务与为小型客户提供的服务完全不同。佣金代理商代理很多生产商不同的但都相关的产品。订单通常是客户下给生产商，佣金支付给代理商。分销商承担生产商的销售责任，大多数分销商都有自己的销售队伍，直接与客户沟通。通常分销商要备有库存，以保证所负责的区域备货充足。分销商分独家分销商和非独家分销商两种。

工业品厂家的直销队伍的结构由以下因素来定：

■ 产品；

■ 区域；

■ 行业；

■ 客户。

生产商也可以基于同一个标准来任命分销商。

对分销商的管理

日常管理

一个好的分销商会有很多种关键产品系列，通常有6种。你无疑希望自己公司的产品是分销商最看重的产品之一，这是理想的情况，但销售你的产品的分销商同样也在销售其他公司的产品，而你不得不接受这一现实。如果你只通过电话或e-mail在办公室遥控操作，那么其他公司的产品会获得更多的销售时间也就不足为奇了。你需要定期拜访分销商，掌握销售进度且在必要时提供支持，这样才能管理好他们。

促销和展示材料

你还要为分销商提供足额的销售材料，如产品宣传页、数据表和展示材料。如果你提供给分销商的大部分是PDF文件，那么他们就可以在需要的时候打印出来，分销商也可以放在自己的网站上供客户下载。

海外分销商还需要将你的公司的销售材料和展示材料译成本国语言。你需要为海外分销商制作包括关键的销售宣传页和数据表在内的文件，这样他们才能将这些文件制作成本国语言的版本——由他们自

己公司能胜任的员工制作或者找本地代理商制作。你还需将关键的PPT展示文件发给海外分销商，由他们自己来翻译。

如果你的公司计划对海外分销商的销售团队进行培训，那么请将会用到的材料提前发给相关的分销商进行翻译，这样才能开展培训。

分销商会议

分销商会议与销售会议相似，但包括公司的分销渠道（国内分销商、海外分销商或两者都有）。分销商会议的重点在于销售及如何使销售增长两个方面。参会代表通常由公司的主要分销商中的关键销售和管理人员组成。分销商会议召开的时间通常选在春季或初夏（假期开始之前）。会议达成的结果和协商好的目标都会被考虑到公司的秋季预算流程中。

提升分销商的绩效

定期拜访分销商和定期召开分销商会议都会激励他们，而且为了提升分销商的销售额，你还需要同他们一起工作，在特定的目标上达成一致。显而易见，你会同意他们的年度销售目标，但你还应该制定一些其他目标，包括：

- 根据分区域或行业来划分的销售目标；
- 特定的关键客户名单目标；
- 新行业目标。

如果分销商的目标与你的公司一致，那么他们会期望从你的公司获得额外的支持，包括：

■ 建立目标激励计划，要么是为分销商，要么是为你们销售团队的成员制订；

■ 共同出资，开展计划好的广告活动；

■ 为某个特定的展览提供技术支持，提供展示设备，或为展台和其他花销分摊费用。

电话营销

电话营销是指通过电话而不是直接通过实体接触进行的销售和营销。人们发现，电话营销一般是对现场销售活动进行补充而不是完全替代现场销售，这种情形下的电话营销才是最有效的。每天能打40~50个电话，而私人拜访每天只能有6~10次，因此电话营销是符合成本效益原则的。电话营销的主要优势有：

■ 成本比直销更低；

■ 通过减少日常拜访的次数节约销售人员的时间；

■ 增加与客户联系的频率；

■ 能使休眠客户复活；

■ 在有些情况下，此类业务可以外包给专业电话营销公司。

近年来，可用的电话营销服务类型已经得到了大幅度扩展。现在，有很多公司专营B2B（企业对企业）和B2C（企业对客户）的电话营销业务。所提供的服务包括：

■ 潜在客户开发；

■ 数据库维护；

■ 数据收集；

■ 客户关系；

■ 预测；

■ 销售；

■ 客户维护。

通常情况下，人们都用座机来进行电话营销。但在近10年之内，情形已经发生变化。事实上，在2000年前，即使移动电话的用户在增加，所有的电话用户都有座机。到2014年，英国约16%的家庭、美国约40%的家庭都不再安装座机，只保留手机。有人分析，到2020年，大多数家庭只有手机；到2025年仅少部分人会有座机。

在线销售

如今，互联网已是各类公司用来销售其产品的一个主要渠道。在线购买的势头依然强劲。据英国互动媒体零售集团（IMRG）的数据显示，英国在线支付每年持续增长约17%，2014年首次超过了1000亿英镑。英国零售行业协会估计，如今有21%的零售额都是在线完成的。

互联网对价格的影响

大家普遍认为互联网对企业有两大影响：一是驱使价格下降，二是迫使那些无竞争力的企业退市。现实情况是难以将这两种影响完全区分开。在价格方面，互联网可以降低获取产品和价格之类信息的成本。如果客户想要购买一台电器，他不必去实体店比较价格，只需要在线就可以比较价格并找到最低售价。他可以在线购买，如果他想看看电器实际是什么样子，还可以到当地的实体店去看。如果实体店的价格昂贵得多，他会选择在线购买。有研究表明，有81%的网民在网上购买产品的主要影响在于零售商发现很难再卖高价了，这样产品价格浮动范围不大，因此产品的整体价格水平降低了。

互联网对产业结构的影响

芝加哥大学的经济学家的研究表明电子商务对三大产业影响尤甚——书店、旅行社和汽车经销商。在这三大产业中，网购的增长不仅影响价格，还改变了产业结构。我们也许会猜测最大的变化是大公司变得越来越强，一些小公司会逐渐退市。但该研究表明，尽管人们想要低价格，会选择大公司，但同一产业中的小公司如果能满足特定需求或提供特殊的服务，同样也能获得增长。

普通网站还是电子商务网站

了解了这么多，你是否应该在网上经营呢？显而易见，每一个公司都需要网站。如果产品易于存储、包装和运送，那么在网上销售是一件很容易的事情。如果亚马逊网站的订单供不应求，那么，它们只能晚几天发一部分货。销售易腐烂商品的公司（如农产品商户）就不能这么做，因为客户希望下订单之后能很快收到鲜货。

因此，公司需要网站，网站的结构要清晰明了，导航要清楚，以方便客户使用，以后还会做回头客。网站是通向市场的渠道，因为它将信息传递给你的客户，这种传递方式与直销和电话销售相同。但并不是所有的公司都需要在网站上接收订单，也不是所有的公司都需要一个真正的电子商务网址。不过，在服务业，网站还是很有必要的，因为每一份工作或项目都需要提供单独的报价。客户可以在公司网站的“联系我们”页面进行详细询问，但单独的报价需要公司给客户发电子邮件。

电子邮件营销或在线营销

在线营销和网站分析功能给营销战术带来了翻天覆地的变化。电子邮件是与客户建立长久关系的最理想的工具。有很多在线营销企业提供基于许可的技术帮助公司传递信息给潜在客户和现有客户，并将他们存入现有数据库；还能将在线营销活动信息准确无误地投放给目标客户，满足他们特定的需求。通过与现有客户和潜在客户的经常性沟通，许可营销能将在线访问者转化为终生客户。将接收信息的控制权完全交给消费者是在互联网上进行直接营销的未来。许可营销是一种较为理想的营销方式，它能使关系个性化，还能得到客户的长期支持。

利用电子邮件进行营销得到的回复率（5%~15%）远远高于条幅广告的回复率（0.5%）和直邮的回复率（1%~3%）。除了回复率较高以外，电子邮件营销的成本也只是传统营销方式的成本的一小部分。

电子邮件公告甚至能追踪有多少个用户打开了邮件，以及他们点击了哪些内容。在核对整理客户信息方面，电子邮件比直邮有效多了。

如果你对电子邮件营销还比较陌生，那么就有必要咨询专业的电子邮件营销公司，由它们来帮你规划方案。专业公司会提供给你可以加以利用的电子邮件清单，这些邮件清单不仅与你的业务密切相关，而且还会帮助你的公司发起电子邮件营销活动并进行后续管理。在活动开展之后，它们还会为你提供分析和数据报告。

移动商务

移动商务是一种由移动设备来操作的电子商务，这些设备比如手机，个人数字助理（PDA），以及包括智能电话（苹果手机和安卓手机等）、平板电脑（iPad、Kindle等）、上网本和笔记本在内的其他具有无线连接功能的移动设备。正如在线销售能带来新的商机那样，移动商务也能利用移动营销随时与客户保持互动。

常见的主要的移动营销工具有四种：

■ 移动网络；

■ 移动应用程序（App）；

■ 移动广告；

■ SMS（短信服务）或MMS（网络管理系统）信息。

移动商务正在高速增长。英国通信管理局（Ofcom）的数据显示，2014年前英国有93%的成年人拥有手机，有61%的成年人拥有智能手机。（英国有57%的人用手持移动电话与互联网连接。）预计智能手机在未来几年内会持续增长。在2015年，全世界智能手机用户达20亿人，预计到2020年会翻番至40亿人。截至2015年，英国所有在线订单中有59%是通过移动设备（智能手机或平板电脑）操作的，美国是45%，德国是24%。

直邮

直邮包括邮购业务和邮寄广告。邮寄广告包括将特定产品的信息采用邮件的形式寄给被列在邮寄清单上的潜在客户。邮寄广告依赖商家所使用的邮寄清单的准确性。它的回复率较低，1%~3%一般被认为十分正常。直复营销清单公司（Direct Marketing Lists，网址：www.direct-marketing.lists.co.uk）是英国一家大型的企业与消费者邮寄清单的供应商。这家公司有300万份英国企业数据库记录，能根据公司规模、行业、SIC（标准产业分类）编码、区域和其他一些标准来提供邮寄清单。它提供的消费者信息的范围甚至比一份全面评估3700万消费者的综合清单还要深入。它还可以提供定制的邮件列表，这些列表利用了300个不同的人物简介，其中包括财产、房屋类型、征税估定价值和一般生活方式等因素。

邮寄广告现在仍然受到业界欢迎，因为一些小型物件或样品还得采用邮寄广告的方式，它们不可能用电子邮件来实现递送，但出于成本和效率考虑，在很多情况下，邮寄广告正在被电子邮寄广告所取代。

实体分销、仓储和工厂选址

实体分销不仅仅包括货物的存储，还包括在分销网内的信息沟通，以及为分销产品而采用的包装方式。工厂与市场离得越近，对大批量低价值物品越重要，而精细的资本品相对不那么重要。将货物存放在工厂、仓库还是物流中心是分销战略的一个重要组成部分，它决定着你的公司是否能提供与竞争对手相同的服务，甚至是更好的服务。

客户服务

对于分销计划，我们只关心那些影响分销的客户服务方面，这实际上与客户对产品可获得性的程度相关。分销是指将产品在正确的时间送到正确的地方（指客户）。理论上来说，公司希望客户能完全获得产品；实际上，这是不可能的。在成本与收益之间找到平衡是很有必要的。额外收益的成本不能超过实际得到的收入。

<<< 案例 >>>

我们来看看英国设备制造公司的营销渠道和实体分销。

营销渠道

英国设备制造公司采用直销和分销两种方式，针对较大的关键客户和分包公司采用直销，而对阀门、过滤器和零部件存货则通过分销商进行销售。该公司最近开始采用电话营销，跟进休眠账户，还开了网店。

实体分销

公司在曼彻斯特的工厂生产阀门，在英国南部的工厂生产过滤器，并在此备有零件和零部件存货。工厂对于阀门或过滤器成品不备存货，只有订单来了才生产。分销商按公司产品清单价格的七折进货，这样的折扣能弥补存货成本。公司采用当地的货运承包商来实现成品的交付。一些较为紧急的货物可使用一些速运公司提供的国内次日达服务，如DHL、UPS和TNT。公司采用物料资源计划

（Materials Resources Planning，缩写为MRP）系统，该系统带有能进行订单处理和开发票的计算机数据库。此外，公司还有自带分销网络的计算机数据库，它能让那些没有某一零件备货的分销商知道在哪里找到这一零件（或者从另一个分销商处调剂）。在征得分销商同意后，公司正将这一数据库向所有分销商开放，通过网站进入（网站的这一功能会受限制，只有那些取得授权的公司和拥有登录密码的分销商个人才能进入）。

<<< 练习 >>>

现在，仔细思考一下你的公司营销计划中产品和区域所采用的营销渠道和分销方式。

营销渠道

____

____

实体分销/物流

____

____

在分销计划中，需要考虑营销渠道或实体分销是否有必要进行改变。英国设备制造公司的阀门销售主要集中于英格兰中部和北部，公司在这两个区域的分销能力很强。它在威尔士、苏格兰和北爱尔兰的分销能力最弱。应该重新评估这些区域的分销商，必要时进行更换。

在特定区域，兼并一两个分销商，建立公司自己的物流基地，也是值得考虑的。

<<<本章小结>>>

你需要确定公司采用了最佳可行的营销渠道组合来销售产品，这些渠道还包括：

- 直销；
- 分销商/零售商/批发商；
- 电话营销；
- 直邮；
- 互联网；
- 电子邮件或在线营销；
- 移动商务。

产品的特征会影响营销渠道组合的采用。

第六章 广告和促销计划

广告和促销计划包括人员、广告和促销。

人员

在选择好分销渠道组合之后，接下来你要确定完成这一计划所需的人员。如图5–2所示，公司的产品会在某种程度上决定所采用的渠道，而渠道会在某种程度上决定销售组织的类型。在情境分析中，我们对英国设备制造公司的销售组织进行过SWOT分析（见表2–9）。这能让我们清楚地认识到劣势，也能获得机遇。现在我们需要详细讨论一下现有销售结构和计划中提议的结构之间的差异，这就要做好准备工作——分清哪些是现有人员，哪些是多余的人员。

英国设备制造公司在英国的现有销售组织如图6-1所示。



图6-1 现有销售组织

在这种结构下，销售工程师将产品卖给大的关键客户和分包公司，英国销售经理管理销售工程师和分销商。行业专家是指担负区域和行业职责的销售工程师。这种结构缺乏焦点，有很多种办法可以重建这种结构。本书的建议如图6–2所示。

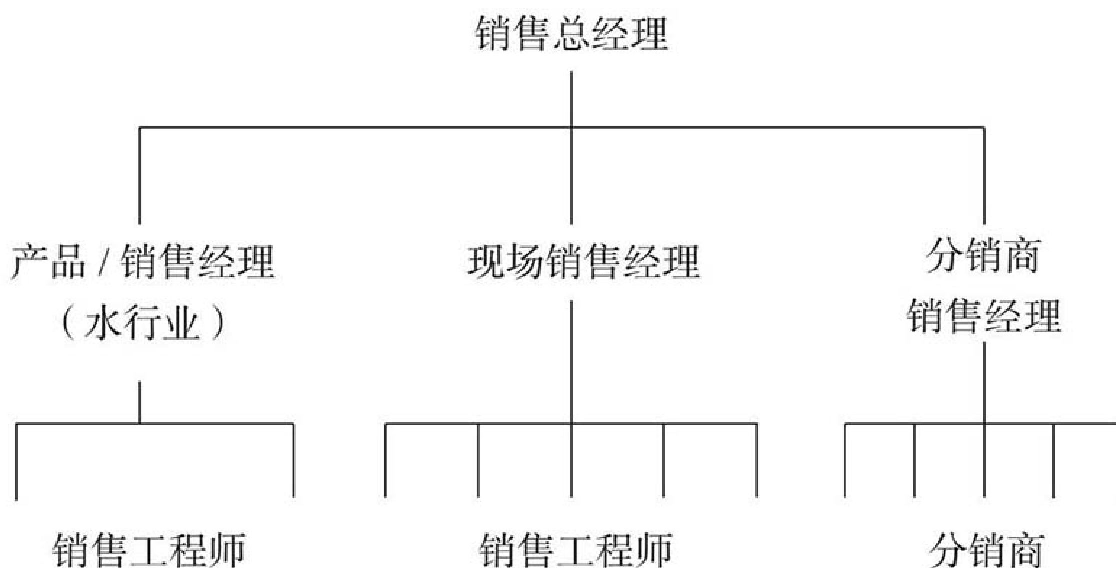


图6-2 新销售组织建议

在这种结构下，销售总经理和分销商销售经理是需要招募的新人员。图6–1中的英国销售经理在这里变成了现场销售经理。现场销售是现场销售经理最得心应手的工作。销售工程师是水行业的专家，在这里成了水行业的产品或销售经理，单独设立这一岗位是为了促进水行业的销售。新的销售人员和现有的销售人员名单如图6–3所示。

职位	现有人员	新人员	总计
销售总经理		1	1
英国销售经理	1		
现场销售经理			1
分销商销售经理		1	1
水行业经理			1
销售工程师	6	1	6
总计	7	3	10

图6-3 新的销售人员和现有的销售人员

<<< 练习 >>>

现在仔细考虑一下你的营销计划中的销售组织。将现有组织结构草图画出来，详细描述其优点和缺点，分析组织中具有的焦点以及你所需要的焦点。重新勾画新的组织结构图，如果与现在的结构有所不同，请标出需要新招募的人员。

广告和促销

广告的目的是将信息传递给客户，它有三个层面的意义——通知、劝说和强化。从通知层面而言，广告通常与促销新产品和服务有关；从劝说层面而言，广告要让大多数人理解广告内容。广告还有公共关系方面的含义——推销型的公共关系，包括媒介关系和各种展览。

由于电视广告和全国性的纸媒广告收费较为高昂，所以大多数这种广告与有较大年销售额（或服务营业额）的消费品有关，如银行业和保险。工业品和资本品的广告一般采用范围较窄的、更确定的渠道，如行业杂志或网站。重复性广告比一次性广告有效得多。在小范围渠道内每周或每月重复播出的广告比大范围渠道内多条一次性广告也更为有效。

同样地，工业品通常在为特定行业举办的展览会上展示，而不是在一般的综合性博览会上展示。大多数工业企业现在也利用自己公司的网站推广产品信息，宣传新产品和销售成功案例。网站的优势在于即使是小型企业也能给人以强大和专业的印象。

除了公司网站以外，现在也有很多针对特定类型的专业设备（如泵和阀门、真空设备、混合设备）或行业（如制浆造纸业、化工制造业、水及废物处理业）的独立网站。

在线广告

要想在线做广告，必须先有网站。大多数在线广告（搜索广告）可以将人们引向你的公司的网站。据同步金融（Synchrony Financial）公司2014年的调查报告显示，美国80%的消费者在购买产品或服务之前都会在线搜索相关信息。你的公司的网站就是一个永久性橱窗，一天24小时，一周7天恭候客户光临。

就在线广告规模而言，英国早在2009年就已跻身第一集团了，广告商在互联网上做的广告多于在电视上做的广告。市场调研机构Strategy Analytics（www.strateryanalytics.com）的数据显示，2015年英国数字广告占所有广告支出的50%，电视广告占24%。从全球来看，电视广告占广告支出的39%，数字广告占30%，差距正在逐步缩小。而佛罗斯特研究（Forrester Research）公司2014年的一份报告预计2016年美国在线广告支出会超过电视广告支出。

英国互联网广告局（IAB）提供的数据表明，2014年英国互联网广告支出中有52%是关于搜索网站广告，如谷歌；有32%是关于在线展示广告，如出现在网站、多功能媒体、数字视频和赞助商的条幅广告；仅有15%是关于在线分类广告。就广告形式来说，移动广告正7倍于互联网的速度快速增长。

社交媒体网站上的广告

社交媒体网站（如脸书、优兔）也在努力提升自己的广告收入。这两大社交媒体在它们的网站上列示了投放各种广告的详细信息。在脸书上做的广告可以根据地点、年龄和兴趣爱好来选择受众，可以用

来检验一些形象较简单的文本广告。在脸书上做广告的公司可以放上它们自己的网页，宣传产品以创造新需求，采用的途径有策划相关广告活动、产品发布或公司周年庆之类的主题宣传活动。支付方式可以是“按点击付费”，也可以按“展示量”（访客看到广告，无论点击与否）付费。你能看到脸书上的每日预算，可以随时调整。

条幅广告和展示广告

展示性“条幅”或条幅广告是最为常见的在线广告形式，十年前占据了市场的半壁江山。但到2014年，条幅广告下降至仅占在线广告的16%，原因是“按点击付费”或“关键词”广告成为主力，还出现了其他展示广告形式，如多媒体、数字视频都开始抢占市场。条幅广告是小型广告，一般以不同尺寸的矩形形状出现。它们经常出现在网站上，这相当于广告商网站的直接链接。点击浏览器上的条幅广告，你会直接进入广告商的网站。条幅广告的广泛应用，部分原因在于制作和发布相对简单，效果具有高度可测量性。广告商能根据广告、产品或服务来计算CPS（cost per sale，按销售额付费，是指产生每一笔销售所花费的广告费用）。

PPC广告或关键词广告

搜索引擎和一些网站（包括脸书这样的社交网站）带有嵌入了URL（统一资源定位符）的小广告。点击一次，就会计费一次，这是目前在线广告优先选择的方式，而且用量越来越大。与传统广告不同，PPC（pay per click，按点击付费）广告是由用户激活的。用户喜欢它，是因为不用花任何费用，而且只点击自己感兴趣的广告。PPC对于广告商的优势，在于它只对点到公司网站的点击计费。其他广告方式，无论是线上广告还是线下广告，都没有办法保证为了吸引每一位访客所花费的金额。事实上，访问者通过搜索引擎点击进来，很有可能购买产品，因为他们也在四处找寻自己想要的产品，而你的公司刚好提供了这一款产品。

在启动PPC广告活动时，你通常需要确定每天的最大支出额或广告总支出，这样才能对最大花费额了然于胸。

最受欢迎的PPC广告是谷歌旗下的广告页面Adwords（关键字广告）。谷歌的PPC能比那些小型搜索引擎影响更大，因为它拥有搜索引擎的用户最多。谷歌努力让公司更便捷地使用Adwords服务，如果你的公司没有网站，谷歌可以帮助创建。Adwords是一个基于关键词的广告产品，谷歌声称它能：

■ 创建广告；

■ 选择关键词；

■ 确定地理区域；

■ 制订预算。

因此，PPC广告目标非常明确——寻找特定产品的消费者。你的公司可以将范围限定在特定地理区域，这样会避免为不产生交易的“好奇”点击买单。你只需要在有人点击了你的广告时才付费，但前提是你的公司的广告要能被人看见，你可以通过关键词竞价来提升广告被呈现的概率。

即使启动和开展PPC广告简单明了，但也很费时，管理起来比较复杂。因此，有很多公司决定聘请专家来专门管理，这样确保能从PPC广告中收益最大。

搜索引擎优化

在互联网上进行运营和销售产品的公司数量与日俱增，大大加剧了公司之间的竞争，它们竭力让访问者浏览本公司网站而不是竞争对手的网站。在进行网络搜索时，大多数人只会看搜索结果的第一页，

通常只看前两三条搜索结果。因此，要保证你的公司位于搜索结果靠前的位置，这是公司网站成功的重要因素。提升公司搜索引擎排名的方法有很多种，搜索引擎优化（search engine optimization，缩写为SEO）就是其中的一种。SEO是一门复杂的学科，有很多专业术语不太好理解。因此，最好请专业的公司来进行SEO。它们大多采用一次性收费，为你的公司网站提供初始优化或经常性的咨询。

越来越多地运用公共关系

公共关系是营销的一个重要部分，它的主要目标是为一个组织建立并维持良好的形象，除此之外，它还可以用来加强广告与销售促销（甚至是展览和会议）的效果。如果一家公司不能有效地运用公共关系，那么它就不能在市场中成功立足。大公司都有自己的公关部门，大多数公司会选择公关咨询公司、营销机构或营销咨询公司来处理相关公关事宜。

是选择广告还是公共关系

即使在经历金融危机后的2009年衰退期，美国的公关支出也增长了3%以上，而同期广告支出却下降了8%。公关做得好的一个原因在于公关活动的成本往往要低于大量投放广告的成本，其效果即媒体覆盖率或在线覆盖率也更容易被测量。在英国“星期日”（Sunday）系列报纸上刊登整版全彩广告要花费跨国公司高达10万英镑的费用。在一篇文章中提到某家公司的名字可能只需要花费几千英镑，而参加小型的目标性很强的公关活动的花费会更少。这也是众多公司砍掉广告预算而保留公关预算的原因——公关成本更低，而且更可信。信任本身也至关重要。人们相信新媒体，因此一篇文章提及某种产品的益处就会比广告更加令人信服，而且成本只是广告的一小部分。

制定你的社交媒体战略

利用社交媒体作为公司的公关渠道，这是一个相当直接的概念，好处在于小公司和大型跨国公司操作起来同样容易，或者稍显不易。相比于大公司，小公司更有可能对它们的用户博客做出更及时的反馈。在脸书账户上回答问题更迅速，这一点是很重要的。制定社交媒体战略的第一步就是在公司网站上建立博客，创建脸书账户和推特账户。听起来容易，做起来却没那么轻松。

当你决定想要开展在线公关时，我的建议如下：

■ 倾听咨询公司的建议，让它们帮你制定社交媒体战略。记住，你得准备好几条根据不同社交媒体渠道定制的战略。

■ 确保公司有足够的、持续的指定资源来管理社交媒体计划，即指派给个人负责。一旦建好公司网站，你就要定期且持续在网上上传资料，24小时内能回复任何问题。

一旦网站走上正轨，你要谨记与客户保持适当的互动，这样网站才能成功运行。不要只将你感兴趣的内容放在博客上，要倾听客户的意见。不要忽视批评意见，一有批评意见就要快速回复。这是公关咨询公司能帮助你做的另一件事情。它们能追溯到你的公司的客户在线说了什么，能对负面评论做出直接反应，避免事态扩大。

社交媒体战略实际如何起作用

推特是一种比打客服电话更管用的投诉方式。实践证明，一旦客户在推特上进行了投诉，被投诉公司能更迅速、更有效地处理问题。

像克莱斯勒汽车公司和百思买（Best Buy）零售集团这样风格迥异的公司，现在也都采用“推特团队”来处理投诉问题。大部分机场和航空公司现在也在尝试直接用推特来进行沟通。伦敦盖特威克机场（Gat Wick Airport）就利用推特账户@Gatewick_Airport来发布机场更新消息，这样能得到及时反馈。

> 英国贸易投资总署（UKTI）大量运用数字渠道，其主页www.gov.uk/ukti提供下属服务部门的接口，包括商业机遇、商业活动及国家和部门信息。你可以为商业机遇和活动设置提示，同样也可以为UKTI网站和博客的更新设置提示。这样，你就加入了22.5万人（2016年6月数据）的大家庭，他们都在使用UKTI的社交媒体渠道，包括推特、领英（LinkedIn）、优兔、谷歌+和图片分享平台Flickr。
>
> 一位UKTI的发言人说，“UKTI利用数字渠道推广我们的活动，让更多的商业伙伴认识我们，它们要么是之前没有海外业务的，要么是现在正在寻找商业机遇的出口商。我们发现我们的渠道在提升产品知名度和扩大公司影响力方面确实有用。我们所做的不仅仅是利用渠道发布信息，还包括帮助商业伙伴成功地在国际上站稳脚跟。”

如果你的公司打算投资，那么利用社交媒体会让你获益颇丰，但它也不是一劳永逸的，还需要你平时多打理。

英国设备制造公司正打算进入水行业。表6–1表示该公司的媒体广告计划，图6–4表示展览成本计划。

表6-1 广告计划

广告			
应用：水行业			年份：20×6
广告类别	期数	每期广告费用（英镑）	总成本（英镑）
水及水行业	2	1 800	3 600
水服务业	2	1 500	3 000
水公告	3	800	2 400
水产品网站	1	2 000	2 000
总成本			11 000

展览成本

展览名称：英国伯明翰水处理展（IWEX）
地点：伯明翰国家展览中心
日期：20×6 年 11 月 6~8 日
展台规模：64 平方米（8 米 ×8 米）
展台搭建商：展览承包商有限公司（Exhibition Contractors Ltd.）

成本	（英镑）
展台空间租赁	8 000
设计、供应材料及搭建	10 000
展台艺术设计	5 000
地毯、家具、灯具、电话等的租赁	3 000
住宿费用、参展人员费用支出	2 000
总计	28 000

图6-4 大型展览费用计划

广告计划包括公司每年在网站www.waterproducts.com上做广告的成本。该网站专注于水及废水处理行业的产品。网站列出了水行业中每一个产品的详细信息，技术资料PDF文件和数据表格也可以在网上

下载。该网站有“网站流量分析”系统，能够为公司提供有哪些用户浏览了公司网站的信息，还提供他们浏览了公司哪些产品的详细分析报告。英国设备制造公司还开展了一些目标用户的邮件或电子邮件广告业务，将公司网站扩张，增加了“网站流量分析”功能，便于开展在线营销。这些活动的成本都将纳入广告和促销计划中。

<<< 练习 >>>

为营销计划所包含的促销活动草拟时间进度及成本预算。

<<<本章小结>>>

广告和促销计划包括人员、广告和销售促销。

■ 广告的目的是将信息传递给客户。

■ 公关逐渐受到青睐，以增强广告和销售促销的效果。

■ 社交媒体网站上的广告应被理解成仅为协调性社交媒体战略的一部分。

■ 营销计划中应包括广告和销售促销活动的细节、时间表以及成本。

第七章 成本与预算

在实施营销计划流程及制订计划时，你已经清楚了该如何决定战略及制订行动计划，以便实现战略目标。目标定得越现实越好。仔细思考一下你所制定的战略和行动计划，或许是可行的，但它们是成本有效的吗？如果实施战略和行动计划的成本大于为公司利润带来的贡献（源于计划中的额外销售预期的那部分公司利润），那么这项计划就该取消了，除非重新设计其他战略也能达到相同的目标。

如何确定你的营销计划是切实可行的呢？答案是只需要准备一个部分利润表。对于销售人员来说，这可能是整个过程中最难操作的部分。所有的公司都有自己特定的方式将所有财务数据都汇总到利润表中。你最好请财务部门的同事帮助你准备一份营销计划所需的部分利润表。

利润表

利润表是对一家公司在一段时期内交易成功或失败的汇总。它列出了所产生的收入和所发生的成本。就一份营销计划来说，我们感兴趣的不是营业利润这条线以下的部分，因为营销活动影响的只是利润表中营业利润这条线以上的部分。图7–1表示英国设备制造公司营业利润线上的利润表。

表7-1 英国设备制造公司的利润表 （单位：万英镑）

科目	金额	金额
营业额		600
– 销售成本		400
毛利润		200
– 分销成本	10	
营业费用	85	
		95
营业利润		105

弄清楚利润表中的关键科目是很重要的。

营业额

营业额指公司一年内从正常交易操作中所获得的收入总额。

销售成本

销售成本指将产品销售出去所产生的直接成本，主要指人工成本和材料成本。

毛利润

营业额减掉销售成本就是毛利润。毛利润是产品的销售价格与生产成本之间的直接对比，两者之间的差距越大越好，这样才能弥补公司运营中产生的所有成本和费用。

其他成本

其他成本包括分销成本、管理费用和运营费用。这其中包括了销售和营销部门的运营成本、广告和促销成本，同时也包括了总部薪酬支出、各项费用、电、折旧及研发资金等。

营业利润

营业利润是我们要关注的关键数据。它是当年所有交易的净收入，即销售总收入减去为赚取这一收入而发生的各项费用的数额。营业利润是衡量业务是否值得继续做下去的最终衡量指标。

<<< 练习 >>>

在为营销计划制订预算之前，你需要熟悉自己的公司或业务单位内的会计实务。如果手中没有各种会计报表，那么就去会计部门要公司利润表，并向它们请教分销成本与营业费用的计算方法和分配方法。

营销计划中的成本预算

营销计划是公司经营计划的一部分。每一份单独的营销计划最终都会被汇总到公司总的营销计划中去。为公司总的营销计划做销售预算和对一份单独的营销计划的效果进行评估，原则都是一样的。不过，在单独的营销计划的预算与评估中，我们只需要

考虑公司预算过程中的一部分，如图7–1所示。

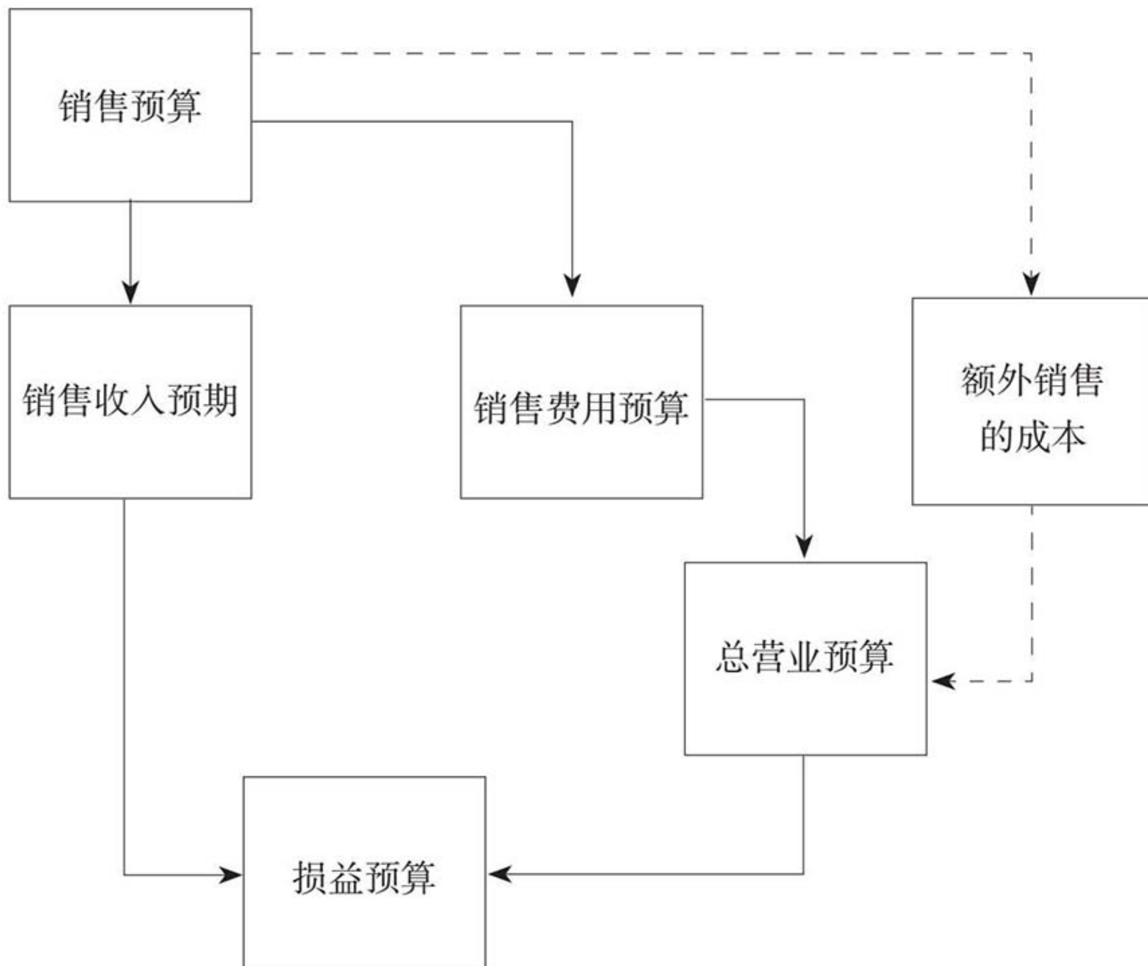


图7-1 额外销售的预算

只有在公司推出新产品或你预期自己的计划——可能需要投入大额资本——会大幅提升业务量这两种情况下，做额外销售预算才是必要的。显而易见，若计划中增加了现场销售人员，那么会增加公司车辆、电脑和移动电话的支出，这些必须增加到预算中。

在单一产品或市场的营销计划中，我们不用考虑公司总的营业额和成本，只考虑由计划产生的额外的营业额及实施计划所发生的成本。

有很多种方法可以预测营销计划中的额外业务能否带来利润。最简单的方法就是将实施计划时发生的所有费用加到一起，与营销计划提到的额外销售营业额相比，看是否有差额，这个办法对单独的营销计划非常适用，我在本书中也将用到它。（在推出新产品时，我们可采用稍复杂一些的方法，如盈亏平衡分析或投资回报分析。）

将所有战略中的全部行动计划的成本加总是十分有必要的，这样才能实现目标。

首先，让我们来看看英国设备制造公司英国销售部在实施营销计划之前的营业费用预算，如表7–2所示。

表7-2 营业费用预算举例

20×6 年营业费用预算 部门：英国销售部						
项目	20×5 年费用（万英镑）	通胀率		增长	其他	20×6 年
		%	万英镑	万英镑	万英镑	万英镑
工资	16.0	3	0.48	7.5		23.98
招募	0.3	3	0.01	0.6		0.91
差旅 / 招待费	3.0	3	0.09	0.7		37.9
汽车	1.4	3	0.04	0.6		2.04
广告	1.0	3	0.03	1.1		2.13
展览	1.0	3	0.03		2.8	3.83
文化活动	1.0	3	0.03		0.5	1.53
杂项	1.0	3	0.03			1.03
总计	24.7	3	0.74	10.5	3.3	39.24

现在我们要为英国设备制造公司制作一张部分利润表，它是基于实施英国营销计划过程中所发生的额外成本之上的。

在制订利润表预算时，我们首先要考虑的是预期销售额，这里我们只考虑额外销售。销售成本是一种直接成本，它是为实现生产出的产品的预期销量而产生的，包括原材料和人工成本。毛利润是指能补偿其他成本并对利润有贡献的盈余。

在实施营销计划的过程中，所发生的营业费用与公司的所有部门都有关。大部分成本与销售和营销部门有关，还有一些成本与职能部门支出有关，如公司车辆支出、办公场地费用（租金/水电费/取暖费/照明费）、计算机管理和维护费用等。

销售和营销部门所发生的成本包括两种成本：一种成本是如文化活动、广告和展览之类额外项目的成本，还有一种是计划内增加员工所发生的工资和差旅费用。水行业的广告活动和展览方面的支出如表

6–1和图6–4所示。现有销售人员的成本（见表7–1）已被纳入公司总的利润表预算中，因此不必再次纳入部分损益预算中。

英国设备制造公司在英国的营销计划中额外销售的部分利润表如表7–3所示。

表7-3 为实施英国营销计划所产生的额外营业费用对利润表的影响（单位：万英镑）

科目	20×6 年	20×7 年	20×8 年
销售成本	15.86	33.98	53.41
毛利润	10.14	23.62	40.29
发票销售收入	26.00	57.60	93.70
销售和营销成本			
工资	7.50	7.80	8.11
招募费	0.60		
差旅 / 招待费	0.70	0.76	0.79
车辆费用	0.60	0.62	0.65
广告费	1.10	1.15	1.20
展览费	2.80		1.50
文化活动费	0.50	2.50	2.00
杂项		0.50	0.60
总销售成本	13.80	13.33	14.85
管理成本	2.00	2.08	2.16
数据处理成本	0.50	0.55	0.60
分销成本	0.69	0.72	0.75
总营业费用（与计划相关）	16.99	16.68	18.36
营业利润（与计划相关）	（6.85）	6.94	21.93

可以看出，该项计划在第一年亏损，在第二年仅实现了盈亏平衡，这种情况很正常。第一年就能达到盈亏平衡当然很好，但现实世界中是第一年投资，随后几年开始有回报。如果第二年以后还不能达到盈亏平衡，那么就应该考虑改变营销计划了。

<<< 练习 >>>

在营销计划中详细列出销售部门的初始营业费用预算，并准备一份部分利润表，其中要列出额外销售和额外成本。

____

____

____

____

____

____

<<<本章小结>>>

一份营销计划如果不能给公司带来利润，那它就没有必要付诸实施，因此，你要评估一下计划的成本有效性。

你需要：

- 考虑清楚营销计划中额外的营业额和贡献；

■ 考虑与实施计划相关的额外成本并做好预算；

■ 制订部分损益预算；

■ 评估计划的成本有效性；

■ 确定收入与利润能抵补各种开支。

第八章 撰写计划

现在你已经收集好了与计划相关的所有信息，接下来就该开始撰写书面计划了，要将各种信息有效地传递给公司的相关人员。

书面计划应该只包括需要传达的关键信息，尽量简洁明了，删掉多余的或不相关的信息。在准备营销计划的过程中所搜集的各种内部的和外部的市场调研信息不应该出现在书面计划中，因为这只会让读者感到困惑。所有单个行动计划的细节也不要出现在主文件中，只需一份重要行动计划汇总报告即可。还有其他一些你认为比较关键的信息不要放在主文件中，而应放在附录中。

书面计划必须简单明了，易于阅读。我有以下几点指导建议：

■ 将标题统一，将主要的章节标题标黑以示区别；

■ 在罗列关键要点时，用双倍间距，必要时加项目符号；

■ 一页中不要罗列太多表格和图表；

■ 不要将扫描进计划中的一些文件缩小至一个点，这样让人很难看清；

■ 打印文件时采用合理的字号（12磅或14磅）；

■ 如果计划篇幅过长读不完，要狠下心来砍掉一些不必要的内容；

■ 不要使用专业术语，有些人会看不懂，尽量在第一次出现时不使用缩写。

如果你认真地撰写了计划，那么很多单独的小节都可以用幻灯片来展示。

撰写计划的第一步是列出目录，这样读者能迅速锁定计划中的每一个小节。表8–1列出了计划的目录，根据你计划的内容范围，可以删减或重新组合。

表8-1 一份完整的营销计划的目录

目　录	
小节	**页码**
1 简介	2
2 执行摘要	3
3 情境分析	4
——假设	4
——销售额（历史 / 预算）	5
——战略市场	7
——关键产品	9
——关键销售区域	11
4 营销目标	13
5 营销战略	14
6 时间表	18
7 销售促销	19
8 预算	20
9 利润表	22
10 控制	23
11 更新程序	24
附录 1	26
附录 2	32

简介

这一小节主要是写营销计划的背景和准备的原因，列出计划的目的及用途。

英国设备制造公司在英国的营销计划中的简介如下。

最近几年英国市场的销售一直处于停滞状态。公司在水行业的销售量一直比较稳定，但该行业一直不是关键的业务领域，故我们对水行业了解很少，对公司产品在该行业中的潜力缺乏信心。随着欧盟针对水处理与废水处理的指令的实施，该行业正面临较大的投资机遇。因此，公司销售和营销总监认为，我们有必要分析公司的市场处境，利用这次政府对该行业支出增加的机遇，扩大公司的产品增长。

<<< 练习 >>>

为你的营销计划准备一份简介。

____

____

____

____

执行摘要

执行摘要应该清晰明了地呈现营销计划的要点，篇幅不要太长，让所有读计划的人都能从这份执行摘要中看懂计划的精要部分。

执行摘要应包括：

■ 营销计划得以制订的基本假设；

■ 计划的目标；

■ 实施计划的时间表。

尽管执行摘要在什么时间都可以起草，但最好不要等到计划快要写完时再起草。

英国设备制造公司在英国营销计划中的执行摘要如下。

尽管我们在英国市场的总销售额在下降，但过滤器的销量在近三年内翻了三番。过滤器销量增长主要集中于水行业。球阀一直是我们公司的问题领域——只拥有10%的市场份额，在水行业的销量增长缓慢。目前，在水行业我们公司的过滤器占10%的市场份额，阀门占5%。我们坚信，在经济条件稳定的前提下，我们能在这个日渐扩张的市场上增加市场份额。

同时，公司的过滤器和阀门组合产品会是我们的竞争优势。

本营销计划的目标是今后三年内在英国市场取得10%的增长，20×8年之前过滤器在水行业的市场份额增长至20%，球阀在预期市场的份额增长至10%。为了达到这一目标，我们计划到20×8年公司在英

国市场的总毛利率从39%上升至43%。本计划会详细说明通过人力和资源的投资如何达到计划目标，不涉及工厂和机械的较大的额外投资。

<<< 练习 >>>

简单勾画出你的营销计划中的执行摘要，写完后要检查，必要时进行修改。

____

____

____

____

情境分析

在书面计划中，情境分析应该只需包括外部和内部营销调研的简介，以及由此得出的关键SWOT分析，包括以下标题：

■ 假设条件；

■ 历史销量和预算销量简介；

■ 战略市场概览；

■ 关键产品概览；

■ 关键销售区域概览。

在战略市场、关键产品和关键销售区域三方面的概览之间会有某些重叠的部分，原因在于表达方式的不同。最重要的事情是将计划中的关键要点正确传达给读计划的人。SWOT分析通常会放在附录中。

假设条件

一些关键事实和假设条件是计划制订的基础，它们虽然数量不多，但都与计划的营销目标能否实现息息相关。

每一个假设条件都是一条简短的事实陈述，例如：

■ 假设今后12个月内，英镑对美元的汇率浮动范围为$1.40:£1~$1.60:£1。

■ 假设今后3年内利率增长不超过1%。

■ 假设今后3年内公司工资增长率不超过通货膨胀率。

英国设备制造公司就公司在英国的营销计划做了如下假设：

■ 20×6年通货膨胀率保持在3%，20×7年和20×8年上升至4%。

■ 今后3年内公司工资增长率不超过通货膨胀率。

■ 在计划时间表内，英镑对欧元或美元的汇率不会走强。

■ 英国水行业不会延后执行欧盟关于饮用水和废水的指令。

<<< 练习 >>>

列出你的营销计划所包括的假设条件：

■ ______________________________

■ ______________________________

■ ______________________________

■ ______________________________

■ ______________________________

销售额

本小节应该包括前3年的历史销售额和未来3年的销售预期。除非事先声明，预期中的年是指日历年。营销计划中应该采用发票销售收入，而不是订单量的数据，因为公司其他部门（如生产部门和财务部门）都是基于销售数据来运转的。尽管如此，你的营销计划要包括订

单量数据，因为销售部门可以据此做出订单预算。本小节一般还包括接下来12个月的销售预期，因为这是计划中所涉及的产品或区域的年预算的依据。

本小节中的销售预期一般只包括全部区域和全部产品。更详细的单个产品分类和亚区域应放在关键产品和关键销售区域条目下，或者放在计划的附录中。这一信息的格式参照第二章所给的指导建议。

英国设备制造公司在英国营销计划中的销售预期如表8–2所示。

表8-2 对英国市场的销售预期 （单位：万英镑）

英国设备制造公司销售数据（历史数据和预期数据）						
销售区域：英国						
	实际数据			预期数据		
产品类别	20×3年	20×4年	20×5年	20×6年	20×7年	20×8年
过滤器	20.0	45.0	60.0	75.0	90.0	105.0
阀门	140.0	120.0	100.0	106.0	115.1	128.7
零部件	30.0	35.0	40.0	45.0	52.5	60.0
总计	190.0	200.0	200.0	226.0	257.6	293.7

<<< 练习 >>>

在你的营销计划中为你的公司做出销售预期：

- ■ ________________________________
- ■ ________________________________
- ■ ________________________________

■ ______________________________

战略市场

本小节应包括公司在关键行业部门的历史信息和销售预期，可以采取以下两种方式：

■ 列出公司的销售额在每一市场中的百分比；

■ 列出公司认为自己在每一市场中的份额。

只需要考虑公司的关键市场就可以了，理想情况是3~6个行业，因为只在一个行业里销售会经受不住行业变化或波动的影响。

这一类信息可以用表格也可以用图形来表示。表8–3和表8–4是英国设备制造公司战略市场的表格形式，图8–1是图形形式。此小节还要涉及关键行业的一些背景知识。

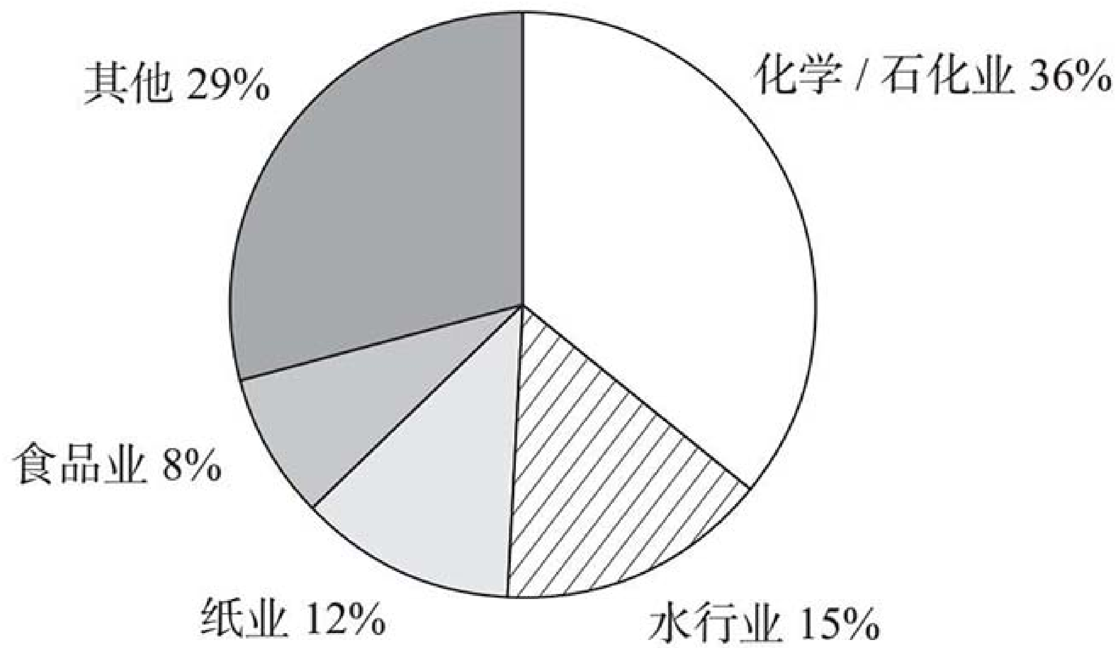
表8-3 战略市场的销售额与市场份额

英国销售——战略市场				
产品：球阀				
	实际——20×5 年		预计——20×8 年	
行业	万英镑	%	万英镑	%
化工业	36.0	36	43.0	33
水行业	15.0	15	30.0	23
纸业	12.0	12	15.0	12
食品业	8.0	8	9.0	7
其他	29.0	29	31.7	25
总计	100.0	100	128.7	100

表8-4 战略市场的销售额与市场份额

英国销售——战略市场				
产品：过滤器及零部件				
	实际——20×5 年		预计——20×8 年	
行业	万英镑	%	万英镑	%
化工业	20	20	25	15
水行业	40	40	90	55
纸业	15	15	22	13
其他	25	25	28	17
总计	100	100	165	100

20×5 年公司的战略市场



20×8 年公司的战略市场

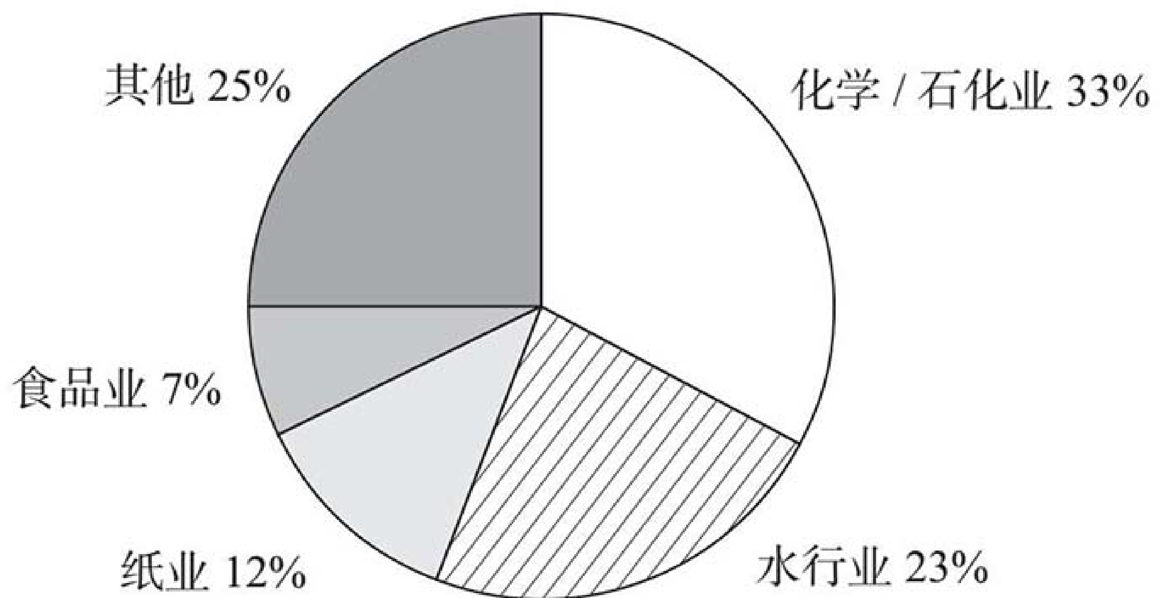


图8-1 英国设备制造公司球阀的战略市场

英国设备制造公司在其英国市场计划中写了如下内容。

化学/石化业

化学/石化业是我们全球最大的市场。在英国，它占总销售额的25%以上。尽管它是主要的收入来源，但由于该行业在欧洲的成本过高，炼油能力和重化工品的生产已经转向远东区域，市场因而遭受打击。我们将尽全力在以后几年内保持住该行业在英国市场的地位。

其他关键行业的描述也与此类似。

<<< 练习 >>>

在你的营销计划中列出战略市场的信息：

____

____

____

关键产品

你在本小节要列出公司的关键产品，并详细说明与产品相关的技术和商业要素，这包括公司产品及竞争对手产品的SWOT分析结果。这一信息的格式与战略市场数据的格式类似，也可以罗列在产品组合矩阵中。英国设备生产公司的产品SWOT分析和产品组合矩阵分别如表8–5和图8–2所示。

以下是英国设备制造公司在英国营销计划中的描述。

球阀

我们公司的球阀产品的使用寿命即将结束。在未来6个月，我们打算开展一项针对客户和竞争对手的市场调研，以此来界定一种新产品的市场要求。新产品的开发至少需要18个月。在此期间，水行业过滤器组合产品中的零部件的销售还将继续进行。

注释中还说明了公司过滤器的范畴。

表8-5 球阀的SWOT分析

优势	劣势
▪ 尺寸选择范围大	▪ 材料范围有限
▪ 产品质量高	▪ 比竞争对手的产品要重
▪ 坚固	▪ 高成本 / 高价格
机遇	**威胁**
▪ 从中国采购产品	▪ 来自亚洲的进口产品更低廉
▪ 开发新产品	▪ 与用塑料材料制成的产品竞争

关键销售区域

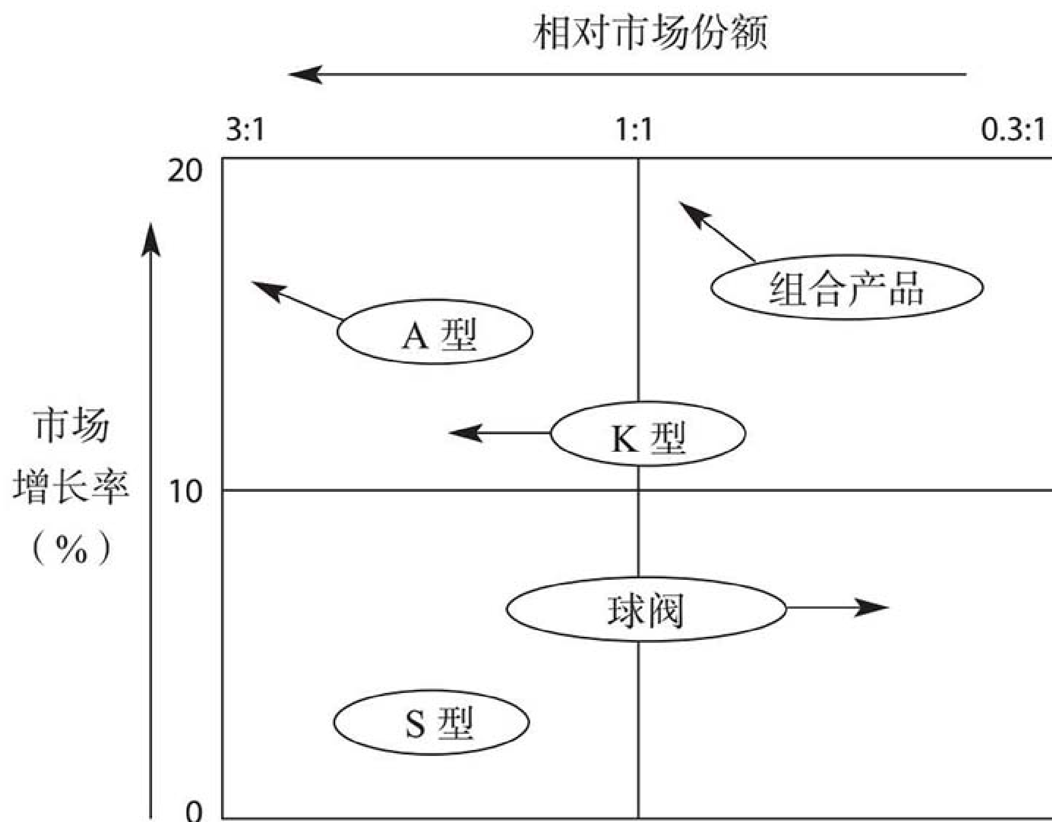


图8-2 英国设备制造公司的产品组合矩阵

<<< 练习 >>>

为你的营销计划中所涉及的产品列出关键产品信息：

____

____

____

关键销售区域

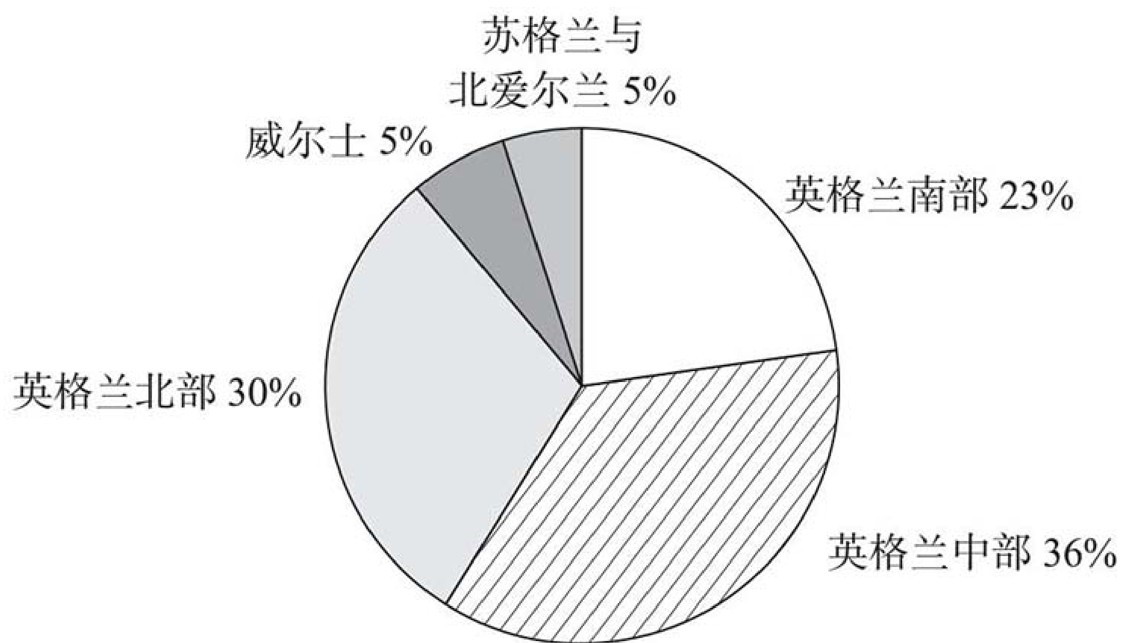
这类信息的呈现方式与战略市场方面的信息的呈现方式相同，但是这些信息与地理区域相关，而不是与行业部门相关。信息可以采用表格表示（见表8–6），也可以采用图形表示（见图8–3）。

表8-6 关键销售区域 （单位：万英镑）

英国设备制造公司的销售数据
（历史数据和预期数据）

销售区域：英国
产品：球阀

	实际数据			预期数据		
区域	**20×3 年**	**20×4 年**	**20×5 年**	**20×6 年**	**20×7 年**	**20×8 年**
英格兰南部	29.5	25.0	23.0	24.0	25.0	26.0
英格兰中部	48.5	41.5	36.0	37.0	39.0	42.0
英格兰北部	52.5	42.0	30.0	32.5	35.1	42.2
威尔士	4.5	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5
苏格兰 / 北爱尔兰	5.0	6.0	5.0	7.0	9.0	11.0
总计	140.0	120.0	100.0	107.0	115.1	128.7



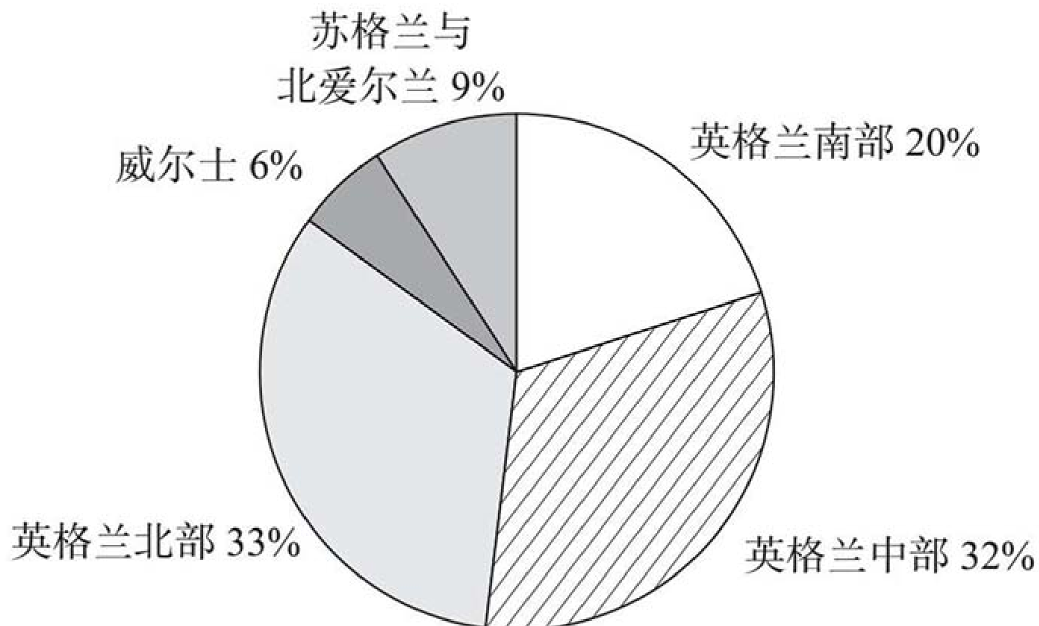


图8-3 英国设备生产公司球阀的关键销售区域图示

书面计划应包括每一个关键市场的规模、增长率、公司目前在每一个市场的处境及预期处境等相关信息，还应该包括对该市场与你的分销商、代理商或其他分销方式相关的评论。

<<< 练习 >>>

列出你公司关键销售区域的信息：

____

____

____

营销目标

营销目标列出的是那些能达到的且能满足订单量、销售营业额、市场份额和利润等的目标。在书面计划中，你只需列出关键目标即可。关键目标就是总体目标。

英国设备制造公司在英国营销计划中的目标如下：

■ 在未来3年内，英国实际销售额每年增长10%；

■ 在3年内水行业的球阀销量翻番；

■ 在3年内增加产品组合销售至50单位；

■ 到20×8年水行业过滤器的市场份额翻番；

■ 到20×8年苏格兰和北爱尔兰分销商的销量翻番；

■ 到20×8年总的毛利润从39%上升至43%。

<<< 练习 >>>

现在请列出你的营销计划中的关键目标：

____

____

____

营销战略

公司采用的营销战略方式有防御型、发展型或进攻型，或者不同类型的组合。每一个单独的战略应该包括营销组合的四大要素：

■ 与产品相关的战略；

■ 与定价相关的战略；

■ 与广告和促销相关的战略；

■ 与分销相关的战略。

每一类战略之间可能会有重复的地方，没有关系，只要列出所有的战略就好。

在英国设备制造公司的英国营销计划中，所采用的是发展型战略和进攻型战略的组合。

它们的关键战略列示如下。

产品

■ 产品组合（带过滤器的球阀）。

■ 设计新款球阀。

■ 设计S型过滤器的替代品。

定价

■ 对在线购买给予额外的折扣，以鼓励客户使用公司的网店。

■ 对组合产品采用渗透定价政策，因为这会有助于增加阀门的销售。

■ 对K型过滤器采用渗透定价政策，因为这会刺激替代品——筒型过滤器的销售。

促销

■ 改变销售队伍组织。

■ 招募新的销售人员。

■ 重新组建销售管理层。

■ 增加广告支出。

■ 多参加展览。

■ 利用邮寄广告或电子邮寄广告。

■ 增加“网站分析功能”，便于开展在线营销。

■ 更新并扩展网站。

分销

■ 改变分销方式。

■ 任命分销销售经理。

■ 扩大公司销售范围。

■ 扩大在线销售。

<<< 练习 >>>

列出你的营销计划中的关键战略:

产品

____

____

价格

____

____

促销

____

____

分销

____

____

“什么、在哪及如何”时间表

这是实施行动计划的总时间。每一个行动计划要么列出产品、定价、促销和分销的总时间表，要么列出次时间表。这些时间表被发放到每一个部门，发到每一个与行动计划的实施相关的人员手中。时间表可采用条形图的形式。英国设备制造公司的营销计划的时间表如表8–7所示。

表8-7 英国营销计划的总时间表

总时间表			
区域：英国 年份：20×6			
月份	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	职责	
行动计划		部门	负责人
重组	→	行政部门	RLT
电子邮寄广告	→	营销部门	AJK
广告	→	营销部门	AJK
展览	→	营销部门	AJK
定价	→	销售部门	EGM
分销	→	营销部门	AJK
市场分析	→	营销部门	AJK
产品设计	→	工程部门	TRG
扩展网站	→	IT 部门	JAT

行动计划的细节不会被写在营销计划主体中，但可能被列在附录中。

<<< 练习 >>>

为你的营销计划准备一份总计划表：

____

____

销售促销

本节详细列出你的广告和促销计划，这包括人员要求，还包括广告和销售促销。

你应该明确公司将采用的分销渠道组合、销售组织的结构，包括想写在计划中的任何组织结构的变化。你还要列出销售部门的组织结构图，其中包括现有销售人员和增加的销售人员。组织结构图可以附在主计划之后。英国设备制造公司的组织结构图、现有的销售人员和增加的销售人员在第六章图6–1、6–2和6–3中表示。

你应该将广告和销售促销活动的细节与成本一一列出。未来一年内详细的广告和促销计划可以附在营销计划后。

预算与利润表

实施计划的总成本方面的信息量应该是整个计划中最少的。需要确认的是，日益增长的利润回报能弥补行动计划和广告与促销计划中的开支。预算的额外成本对公司的利润表会有影响。计划提出的额外销售及产生的额外成本必须在书面计划中呈现出来，以此显示会给公司利润带来的额外贡献，如表7–2所示。这些额外的销售和成本也可以在一张完整的利润表——针对计划中的区域和产品——上呈现出来。

表8–8表示的是英国设备制造公司在英国的持续销售增长的一张完整的利润表。

表8-8 英国业务的利润表 （单位：万英镑）

科目	20×6 年	20×7 年	20×8 年
发票销售收入	226.00	257.60	293.70
销售成本	135.60	150.70	167.40
毛利润	90.40	106.90	126.30
销售和营销成本			
工资	23.98	24.94	25.94
招募费	0.91	0.32	0.34
差旅费或招待费	3.79	3.94	4.10
汽车成本	2.04	2.12	2.20
广告费	2.13	2.22	2.30
展览费	3.83	1.10	2.64
文化活动费	1.53	3.60	3.17
杂费	1.03	1.07	1.11
总销售成本	39.24	39.31	41.8
管理成本	15.9	16.64	17.41
数据处理成本	3.20	3.33	3.46
分销成本	6.00	6.50	7.00
总营业成本	64.34	65.78	69.67
营业利润	26.06	41.12	56.63

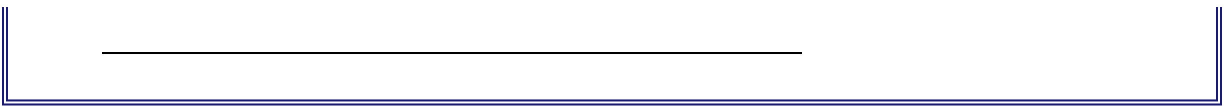
<<< 练习 >>>

为你的营销计划准备一张利润表：

____

____

____



控制和更新程序

建立一套合适的监控系统是很重要的，它可以用来评估在实现营销计划目标的过程中的工作绩效，在必要时做出纠正。这一监控系统应该被写进书面计划中。

控制过程包括：

■ 制定标准——这些标准与销售和成本预算相关，还与实施行动计划的计划表相关；

■ 评估绩效——对照标准，评估实际绩效；

■ 纠正偏差——如果偏离标准超出限定的范围，那么你就要启动纠正程序，限定的范围应在书面计划中加以明确。

控制系统是围绕负责执行计划的人来进行的，而不是围绕计划表和成本本身来进行的。它应该是易于操作的，允许有合理的偏差。

控制系统应该在书面计划中得到详细阐述。英国设备制造公司的营销计划对控制问题做了如下描述。

召开季度营销计划会议，开会前准备好一份小结报告，包括成本与预算的对照，以及实际进展与计划表的对照。行动计划实施报告也会在会议上展示。

你的营销计划并不是一成不变的。在实施计划的过程中，你会发现经济条件可能会发生变化，制定的战略也没有想象中那么有效，甚至在某些行动计划的执行中会有所延误。当然，也有相反的情况，计

划可能会比预期的更成功，预计两年内会达到的订单量结果一年就达到了。

正因为如此，书面计划应包括更新程序，可以用一句简单的话表示："本计划每12个月修正一次。"当然，所有的营销计划都应该按年份来进行更新。

<<< 练习 >>>

写出营销计划中的控制与更新程序：

____

____

____

____

<<<本章小结>>>

书面计划是将计划的详细信息传达给执行者的文件。

■ 简介应该解释计划的背景、起草的原因及其目的与用途。

■ 执行摘要应该清楚明了地列出关键要点。

■ 信息表达要符合逻辑顺序。

■ 只包括需要传达的关键信息。

- 应删掉多余的和不相关的细节信息。

第九章 展示计划、后续计划及修订

现在你已经完成计划的撰写了，可以将你的计划与英国设备制造公司在英国市场的营销计划的最终版本（附在本书末尾）进行比较。

书面计划完成之后并不表示任务已经完成，你还必须把计划传达给两类人——同意计划实施的人和计划执行者。如果计划没有得到有效传达，那么计划既得不到同意，更得不到实施，商业活动就会失败。因此，展示计划也很重要，确保每个人都能理解，只通过电子邮件转发是不可取的。如果在计划的撰写过程中咨询过他人，那么在展示时应该说“我们的计划”而不是“我的计划”。请记住，对计划有贡献的人若被提及，他们会受到激励，甚至会帮助你实施计划。

给所有人一份完整的计划也是一种错误的行为，英国区域的销售经理不需要出口领域的计划细节，同样，出口销售经理也不需要全部的计划。营销计划属敏感话题，也是保密文件，竞争对手会对它格外感兴趣，所以不能落入外人之手。相关人员随身携带文件，公司高级经理手中应该有计划复印件。计划还要传达给各部门主管，如会计主管、研发主管和生产主管，他们都是与计划的执行相关的人员。

展示计划

展示计划要比书面文件本身更清楚明了，你展示的时间可能只有一个小时甚至更少，但准备计划却要花好几个月的时间。

现在有很多人采用投影展示的方法，我倾向于用微软Office软件包与PPT。PPT虽然很容易掌握，但要精通却需下一番苦功。几乎每个人都能启动PPT，经过简单指导就能进行基本展示。

展示贵在简洁。你得知道在场的人都能很容易地读懂幻灯片。幻灯片要采用大号字体，一张幻灯片里不要挤满内容。如果要在观众面前展示，应采用一块大屏幕，确保投影仪正常运转，不用调暗房间的光线就能清楚地展示。

你还可以同时向在其他办公室、其他国家或在家办公的公司成员进行展示。如果公司有视频会议系统，可以用它来同其他办公室的人通话，当你在自己的办公室展示计划的时候，对方也可以用他们办公室的电脑播放PPT（一些大型宾馆或会议中心都提供视频会议设备的租赁业务）。还有一种方法，你可以采用“网络会议”，与在其他办公室或在家办公的公司成员沟通。“网络会议”采用的设施是由那些专业从事沟通工作的公司提供的。所有参会人员都会被告知网络会议具体使用方法和密码。在网络会议如期召开前登录网站就可以参加了。同时，他们拨通会议电话号码，所有登录进网络会议的人都可以在电话中通话，还可以在电脑上看到相同的信息。因此，PPT用来展示，而网络会议可以用来展示和讨论。

<<<温馨提示>>>

计划展示

■ 采用大字号。

■ 采用易于辨认的字体。

■ 一张幻灯片不要出现太多行——10行较为理想。

■ 介绍性的幻灯片用关键标题，接下来对每一个关键标题单独介绍。

■ 采用项目符号标示，这样可以避免观众全部读完幻灯片，能专心听你的展示。

■ 考虑使用背景色，加深展示在观众心目中的印象。

■ 使用幻灯片母版或背景模板，上面带有你的公司的名称和标识（Logo）。

■ 幻灯片的上面和下面都有水平线，给幻灯片留出活动区域。

■ 从Excel中植入表格或图形，增强展示效果。

■ 在幻灯片中可以适当植入照片。

■ 可以将网页拷贝到幻灯片中，方法是按Ctrl+PrtSc键，然后在PPT中用“编辑”和“粘贴”功能。

图9–1表示的是英国设备制造公司为展示计划准备的PPT模板。字母“EMC Ltd”和幻灯片模板下方的印章都是公司的标识，所有公司展示中都会使用。标题“20×6年营销计划”是为了展示而加上的。

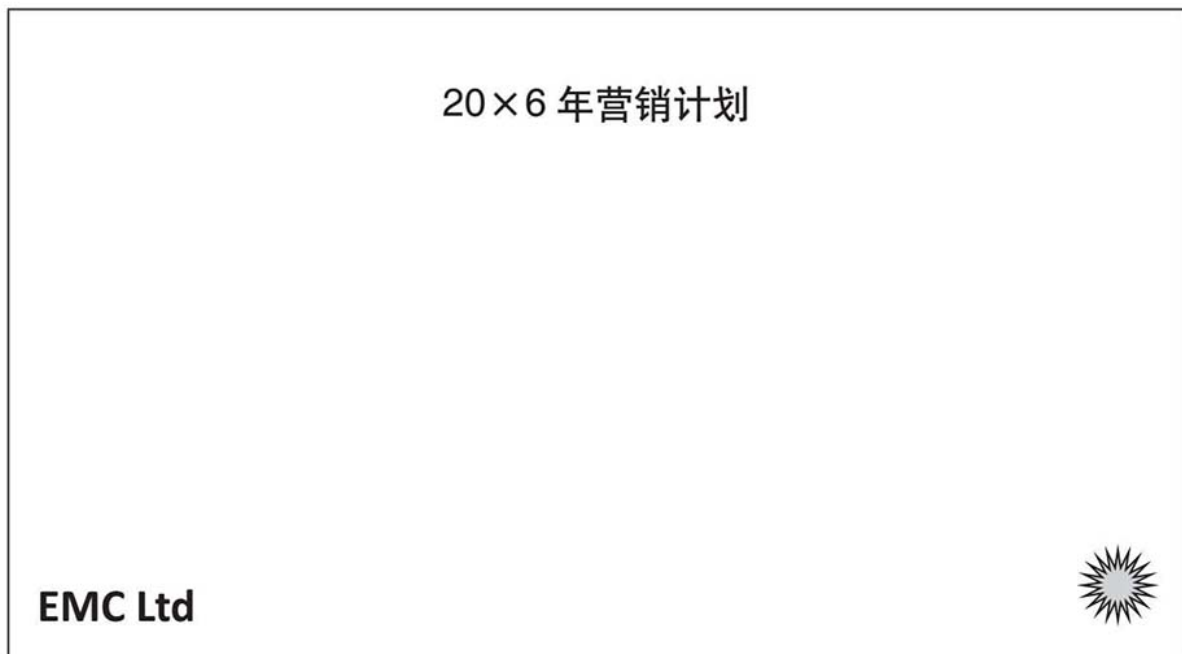


图9-1 营销计划展示PPT模板

图9–2至图9–8是英国设备制造公司营销计划的几张PPT。

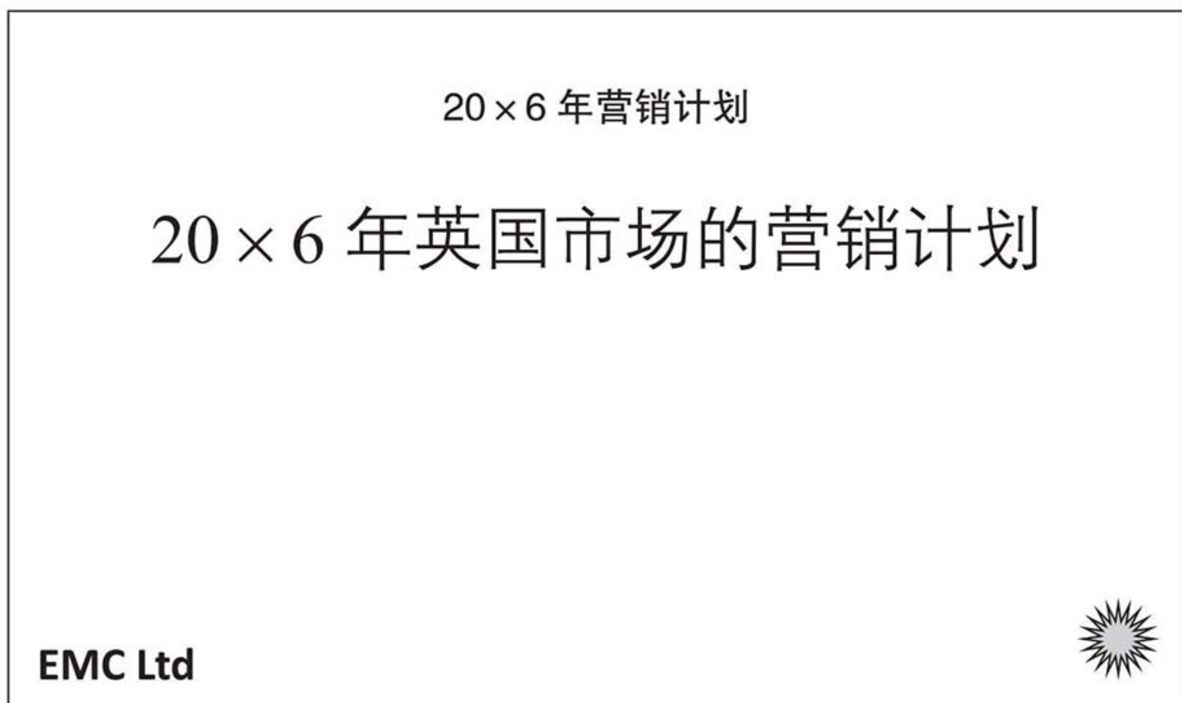


图9-2 简介



图9-3 销售区域

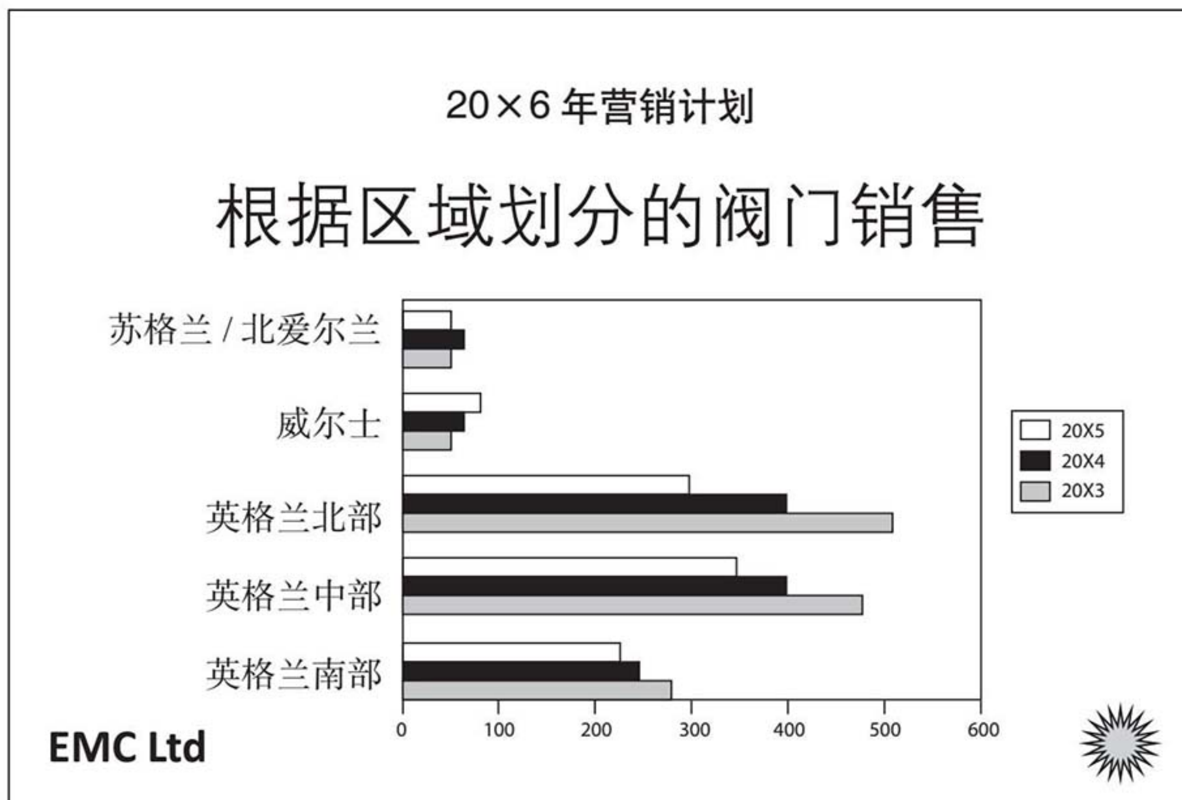


图9-4 根据区域划分的阀门销售额

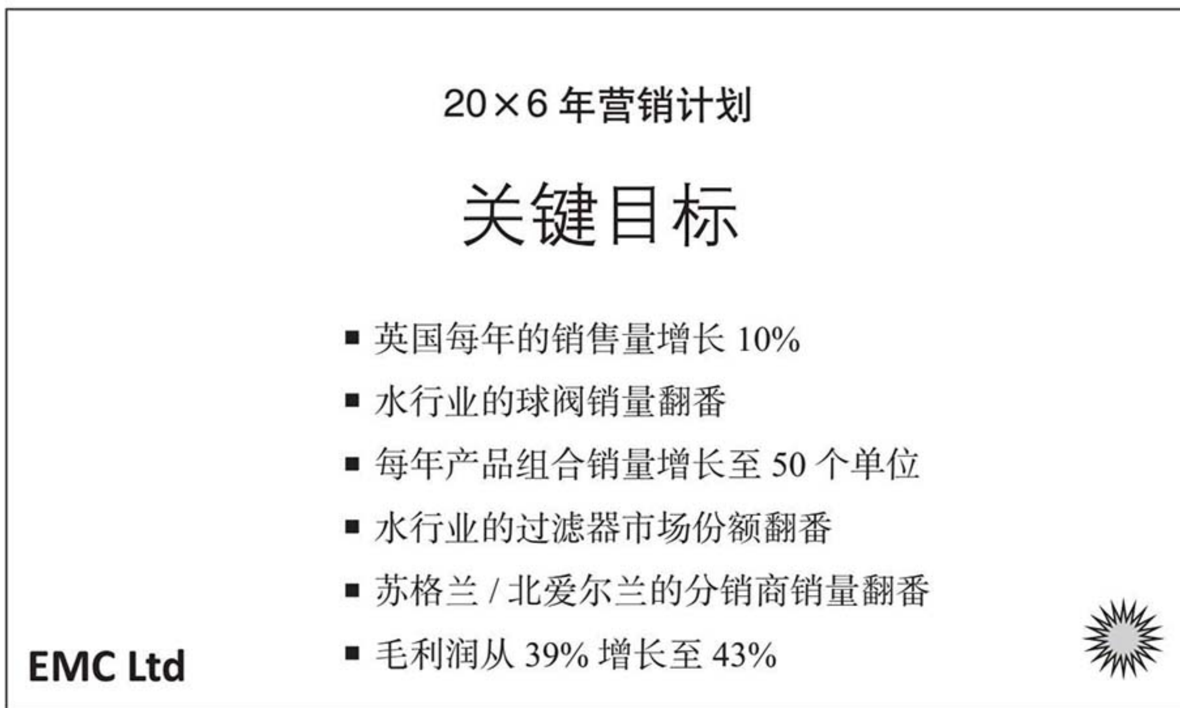


图9-5 目标

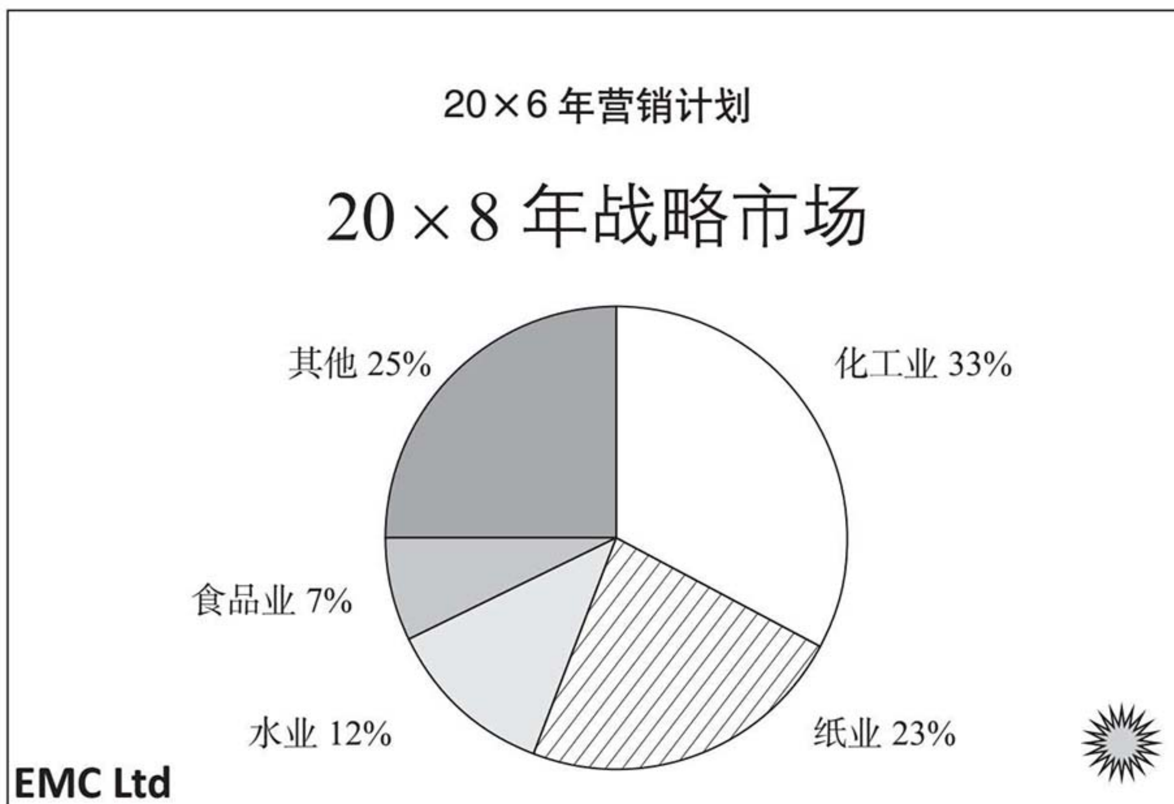


图9-6 20×8年战略市场

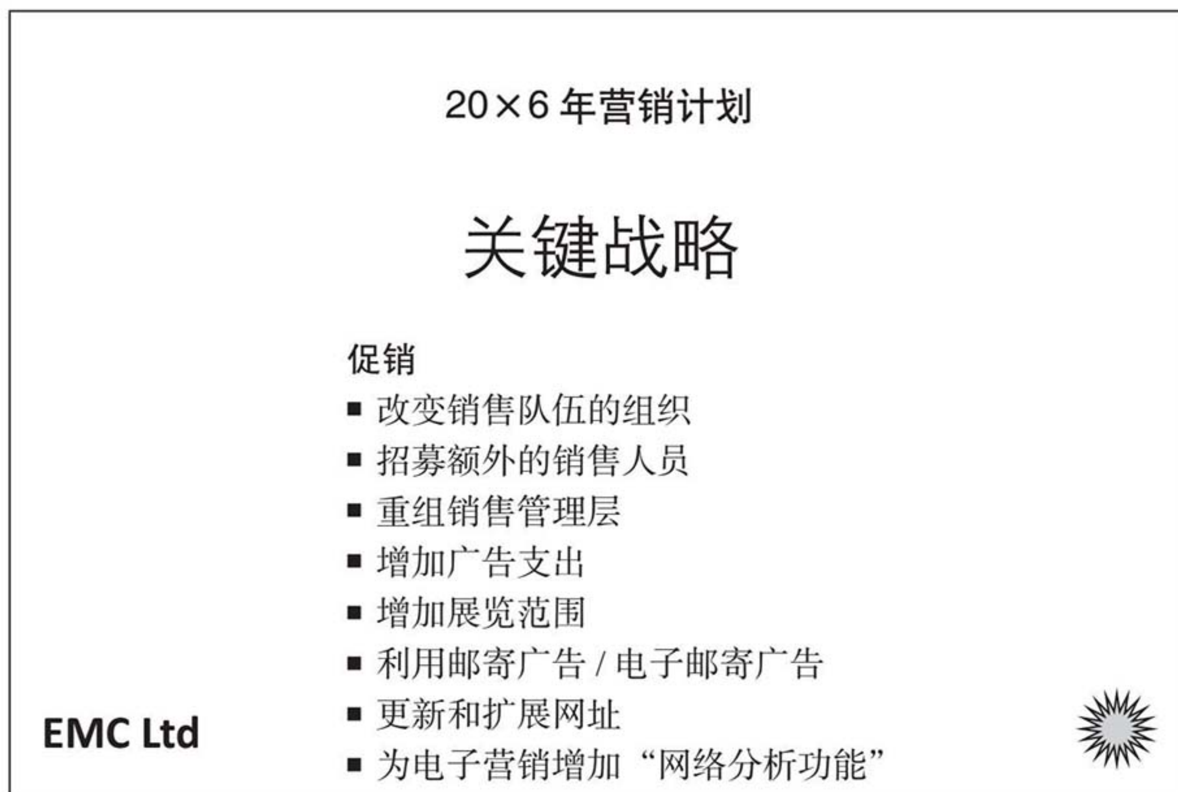


图9-7 战略

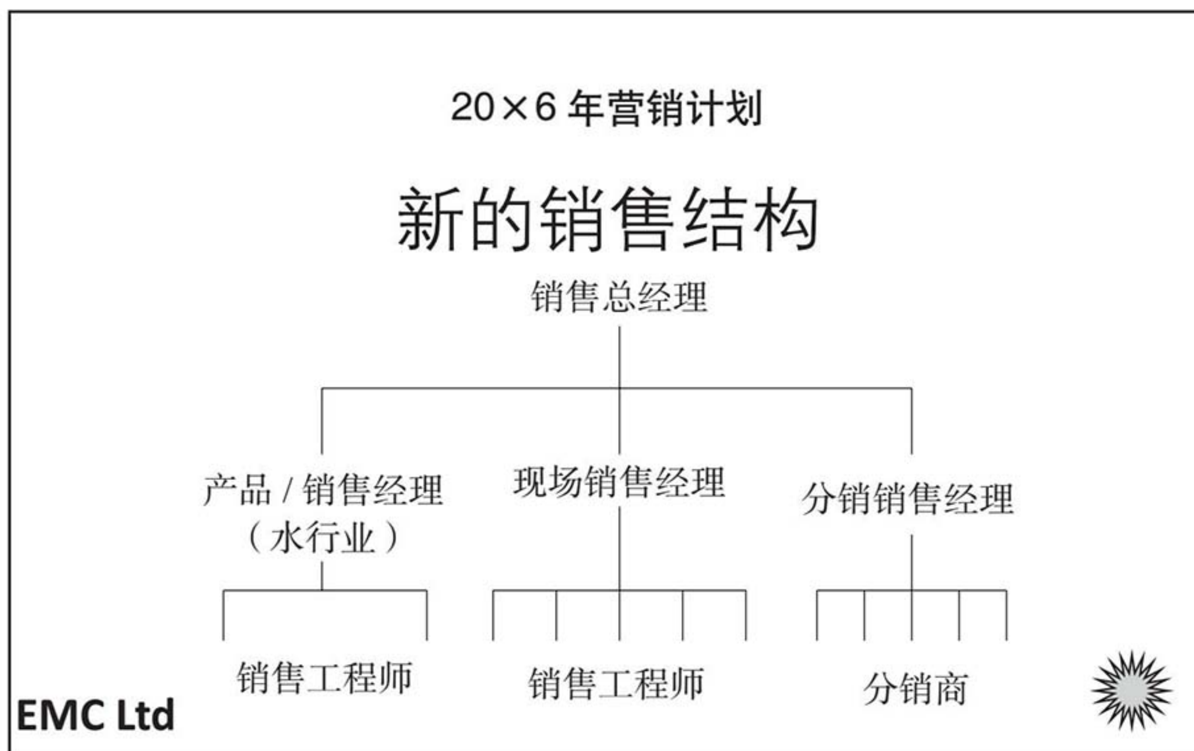


图9-8 新的销售结构

后续计划及修订

计划撰写和展示完毕之后，现在开始进入实施阶段，终于能看到计划实施的结果了。控制和更新程序能帮助你监控进展，随时做出改变。

大多数公司都将营销计划作为年度预算流程的基础。在计划实施的过程当中，你要列出上一年运转良好的事项，还要列出不好的事项。你应该列出关键任务，做出已完成任务和未完成任务的状态报告。

因此，迭代过程应持续进行：从营销计划到预算——从预算到营销计划的更新/修订——再到下一个预算。如果你在营销计划和预算中设定了基本格式，那么你就可以简化这一迭代过程。本书中展示的营销计划版式可以在Word中当作空白格式使用，可以插入Excel空白表格。如果营销计划有很多页，你应该事先跟公司其他成员定好规矩，即营销计划和预算及其展示中要使用公司的统一标准。这会为那些经验不足的员工带来工作上的便利。

统一格式最大的优势在于任何一份单独的计划都能很容易地被纳入公司总体营销计划中，各种表格中的成组数据都可以加在一起。

<<<本章小结>>>

计划展示比书面文件本身更需要清晰简洁。

■ 简洁性很重要。

■ 采用大号字。

■ 一张幻灯片不要挤太多内容。

■ 利用“主幻灯片”或“背景模板”。

■ 做面对面展示。

■ 利用项目符号。

第十章 小型计划和快速计划

除了制订公司整体营销计划以外，通常还有必要制订一些小型计划，以快速应对紧急情况。

产品计划

在第三章中，我们讨论了考察和评估一家公司的产品组合的方法。制订产品计划包括考察公司的产品组合和确定以下事项：

- 产品组合是否应该变化；
- 产品组合应该如何变化；
- 你能采取什么战略；
- 这些战略能帮助你达到什么目的。

产品和产品组合持续不断地在变化。客户的需求也在发生变化，它还受竞争对手的产品发展和创新的影响。因此，公司需要快速反应，调整产品，淘汰旧产品，发布新的替代产品，有时候还要发布全新的互补产品。每一个产品变化都需要确切地规划好，“迷你”计划或“快速”计划在这里就派上了用场，它们所采用的结构与整体营销计划的结构相同。一份完整的公司营销计划中的每个小节都可能会有一两页的篇幅。与此相比，迷你计划中同一小节可能只有几句话或几个段落。迷你计划内容的多少取决于手中所掌握的信息和能快速归纳的总结性信息。即使是基于有限的信息量、研究和分析，采用基本的计划结构（见图8–1）能让你的计划看起来更专业，可信度更高。

在英国设备制造公司的营销计划例子中，列出了公司产品系列的产品组合矩阵，计划对阀门和过滤器产品系列进行改造。公司的K型筒式过滤器及其组合产品都处于快速增长阶段，而S型沙滤器已经趋于饱和。公司打算在水行业开发K型筒式过滤器及其组合产品，为该产品在本国市场的销售制订了单独的迷你营销计划。

我们公司一直以来的主业务是我们所熟知的水行业的阀门销售，同时向水公司销售过滤器组合产品的业务也小有成绩。配有S型沙滤器的过滤器组合产品的销售量一直不佳，但去年我们开始了带有新K型筒式过滤器的组合产品的销售，现在销量开始猛增了。

英国设备制造公司销售数据
——过滤器组合产品的预期销售额

销售区域：英国

产品组合	实际销售额（万英镑）			预期销售额（万英镑）		
	20×3年	20×4年	20×5年	20×6年	20×7年	20×8年
过滤器组合产品（筒式）			4	10	30	45
过滤器组合产品（沙滤器）	8	12	10	8	7	5
总计	8	12	14	18	37	50

关键产品

我们有很多客户对加强型产品不感兴趣，宁愿选择过滤器组合产品，这有助于与过滤器一起销售公司的阀门产品。

筒式过滤器组合产品

我们设想公司提供的大批量产品是筒式过滤器，通过从AMF库诺（AMF Cuno）公司购买过滤筒，公司自己生产外壳。

带有沙滤器的组合产品

我们仅供应小单位的此种产品（产品容积最多至1立方米），我们确信这一型号的容器具有竞争力。

营销目标

■ 3年内过滤器组合产品的销售额增长至50万英镑。

■ 3年内筒式过滤器组合产品的销售额增长至45万英镑。

营销战略

产品

■ 提供筒式过滤器和小型沙滤器。

■ 组合产品包括这些过滤器。

定价

■ 为关键分包商提供折扣体系。

促销

■ 给水公司和水处理分包商邮件广告或电子邮件广告。

■ 参加20×6年9月在伯明翰国际会展中心召开的英国国际水处理展（IWEX）。

分销

■ 通过招募销售人员扩大在水行业的销售市场。

计划新产品

在为一件全新的产品制订营销计划的时候，根本没有历史数据的情况也是有可能出现的。仅仅是你手中没有历史数据，并不代表不存在有用的数据。你可以利用很多外部数据来源。即使没有与新产品相关的历史数据，你也可以通过对某一市场的调研来确定市场规模、竞争水平等，并预估产品的潜在市场。用来预测新产品的潜在市场的方法和预测任意现有产品的市场的方法相同。

通常情况是一种产品取代另一种产品，因此产品历史数据还能被沿用下来。然而，要适当注意新产品细节上的变化，这些变化会扩展其应用。

两种新产品情况的计划制订是大相径庭的：一种情况是制造公司自己生产新产品；另一种情况是小型服务公司从别的公司买进并增加到产品经营范围内的新产品。

选择市场的方法

就像基本的营销原理需要适应消费品、工业品和服务之间的差异一样，它还要适应区域和地理差异。在营销计划中，时刻留意某一特定类型的市场上的产品的适应性是很重要的。

无论是在发展中国家还是发达国家的成熟市场中，都能找到简单的农具，但是精细的资本设备更有可能在发达国家的市场中找到。即使发展中国家也会卖奢侈品，但是在富裕的工业国家奢侈品的市场规模会相对大一些，人口较多的发展中国家市场也很可观。

因此，在考虑向新的区域市场销售你的新产品之前，你应该做好市场调研，看它是否适合你公司的产品、生产能力及你现有的市场。

产品

- 你的产品是否未经改变就能适应该市场?
- 产品需要做出调整吗?
- 你需要扩展营业范围吗?

能力

- 为了占领这一产品市场，你是否投放到了适宜的区域?
- 你拥有资源、销售队伍、管理人员和服务吗?
- 市场会对你的现金流产生什么影响?

市场特征

- 市场特征、市场规模、客户基础和客户类型都是什么?
- 新产品是如何与公司当前覆盖的市场相匹配的?
- 为了应对新市场，你需要为你的公司职员培训新的技巧吗?

单个出口市场的营销计划

为出口市场制订营销计划，与为本国市场制订营销计划没有根本的区别。除了制订一份完整的出口营销计划之外，很多涉及出口的公司还要为每一个国家准备更详细的运营营销计划。现举例如下。

英国设备制造公司想要在众多出口市场上扩大销售，但最感兴趣的一个市场是美国，美国已是该公司一个大的出口市场。该公司的销售经理为美国市场制订了一份子计划，作为公司出口计划的一部分。

我们公司的过滤器销售近三年内在美国市场上已有所增长，主要是在水行业的销售。目前，公司在水行业过滤器市场的份额为10%，阀门市场的份额为5%。我们相信若经济持续稳定，就能

够在这一扩张型市场上实现过滤器销售额的增长。过滤器和阀门组合在一起销售会为我们公司带来竞争优势。

本计划的目标是未来三年内在美国市场上实际销售额增长15%，到20×8年水行业的过滤器市场份额增长至20%，同时维持球阀的市场份额。

假设

■ 美国GDP在近三年内持续以2%的速度增长。

■ 在计划的时间表内英镑对美元的汇率不会走强。

■ 在近三年内，水及废水处理工厂建设的政府政策保持不变。

历史销售额与预期销售额

销售区域：美国						
	实际销售额（万英镑）			预期销售额（万英镑）		
产品类别	20×3年	20×4年	20×5年	20×6年	20×7年	20×8年
球阀	50.0	55.0	45.0	50.0	52.5	55.0
过滤器	20.0	29.0	40.0	47.5	55.0	65.0
组合产品	8.5	18.5	30.0	41.0	52.0	60.0
总计	78.5	102.5	115.0	138.5	159.5	180.0

注：为保持一致，本计划中的所有销售数据都是英国工厂交货时以英镑计价为基础的净销售额。

1.关键产品

A.球阀

我们公司的球阀款式比较老旧，正在开发一款新产品，大约需要一年半的时间。公司每一种阀门的销售额维持在现有水平，也在考虑开发该产品的销售，作为水行业的过滤器组合产品的一个零部件。

B.过滤器

近三年内K型过滤器的销售额已经翻番，我们期望这一产品继续保持增长。

C.组合产品

带有K型筒式过滤器的组合产品的标准由水行业的分包商来细化，如舶来克–威奇（Black & Veach）和水工程（Water Engineering）公司。我们预期在未来三年内销售额会翻番。

注：我们实际上不销售过滤筒的替代品，因为我们的分销商会在当地购买。

2.战略市场

我们的战略市场是化学或石化业、水业和造纸业。这些市场20×5年的销售额和20×8年的预期销售额如下表所示：

A.历史销售额/预期销售额

销售区域：美国

行业	实际销售额（万英镑）			预期销售额（万英镑）		
	20×3年	20×4年	20×5年	20×6年	20×7年	20×8年
化学 / 石化业	28.0	25.0	23.0	24.0	26.0	27.0
水业	10.0	35.0	46.0	65.0	82.0	99.0
纸浆和造纸业	20.0	16.0	18.0	20.0	22.0	23.5
其他	20.5	26.5	28.0	29.5	29.5	30.5
总计	78.5	102.5	115.0	138.5	159.5	180.0

B.化学/石化业

美国的化学/石化业占公司在美国总销售额的20%，美国冶炼容量缺乏增长，还有下游产业转向拉丁美洲和远东地区，这对市场形成重创。即使本地开采的页岩气和页岩油开始扭转这一趋势，我们还是要在接下来的几年内抓好公司在该行业的优势。

C.水行业

水行业的销售额已占美国业务的40%，这是我们公司增长最快的部门。该行业正在承担一项大型的资本改良计划，使小型的水处理及废水处理设施达到《清洁水法》的要求。这次水行业政府支出的增加，机会难得，我们希望能利用上。

D.纸业

纸业正慢慢地走出衰退期。木质纸浆价格近年来大幅上涨，市场对铜版纸的需求上涨，我们期望以此能推动公司的阀门和过滤器的销售。然而，美国市场的增长将会放缓，因为南美洲和亚洲正在新建比英国国内还要大型的工厂。

3.关键销售区域

球阀的销售区域一直是在美国东北部、中北部和中南部，尤其是在化工业。过滤器和产品组合的销售主要集中于水行业，覆盖了整个美国。我们在美国东北部和中北部（尤其是新英格兰州、宾夕法尼亚州和伊利诺伊州）的水行业很强势。我们预期这种快速增长会持续下去，因为已经与水行业的分销商签订了关于过滤器、过滤器组合产品及阀门的新协议。

4.营销目标

■ 在近三年内美国实际销售额增长15%。

■ 近三年内组合产品销售翻番至300个单位。

■ 到20×8年水行业的过滤器市场份额翻番。

5.营销战略

A.产品

■ 组合产品（带有过滤器的球阀）。

■ 设计新型球阀（长期）。

B.定价

■ 对分销商给予组合产品比单个阀门更优惠的折扣。

C.促销

■ 制作美国版本的过滤器组合产品的新册子，文件还可以随时提供给美国分销商，它们可以在当地打印。

■ 增加水行业的广告支出，以维持与关键分销商的联系。

■ 参加20×6年6月在辛辛那提召开的国际化工工业展览会（Chem Show）。

■ 参加20×6年10月在芝加哥召开的美国国际水处理技术展。

D.分销

■ 评估美国东南部和西海岸的分销情况，如有必要用别的方式替换分销。

6.销售促销

我们有良好的分销网络，在芝加哥有化学服务公司、威斯康星州基诺沙市的水服务公司和休斯敦的石化服务公司，我们将要评估这些区域的分销渠道，考虑指定这些公司为“主分销商或服务中心”。我们在美国东南部和西海岸的销售额是最少的，应该对这些区域的分销商进行重新评估，考虑重新部署分销渠道。

公司的主要广告支出集中于水行业。公司每年都会参加国际化工工业展览会，也会参加20×6年10月召开的美国国际水处理技术展。

<<<本章小结>>>

经常需要制订一些简短的计划，以快速应对突发情况。在出现以下情形时，小型计划是较为理想的选择：

■ 推出经调整的产品；

■ 淘汰旧产品；

■ 推出新产品；

■ 目标集中于新的销售区域或单个销售区域；

■ 在每个出口市场中开发销售机会。



附录

20×6年英国市场的营销计划

英国设备制造公司

20×6年2月3日

目录

1. 简介

2. 执行摘要

3. 情境分析

——假设

——历史销售额与预期销售额

——战略市场

——关键产品

——关键销售区域

4. 营销目标

5. 营销战略

6. 时间表

7. 销售促销

8. 预算与利润表

9. 控制与更新程序

附录

1.简介

英国销售额近几年处于停滞状态。公司在水行业的销量一直保持在合理的水平上，但水行业还不是关键的业务领域。正因为如此，我们对该行业知之不多，对公司产品在该行业的潜力也了解不够。随着欧盟对水处理及废水处理的指令的颁布，水行业正在经历一项投入巨资的提升计划。因此，销售和营销总监深有感触，认为我们需要分析公司在市场中的处境，为产品增长做好准备，抓住水行业政府支出增加的机遇。

2.执行摘要

尽管在英国市场的总销售额一直在下降，但是近三年内过滤器的销售额已经翻了三番，过滤器销售额的增长主要集中于水行业。我们的问题一直是球阀，仅占有10%的市场份额，在水行业的销量也很低。目前，公司在水行业过滤器市场仅占10%的份额，阀门占5%的份额。我们认为，若经济条件保持稳定，公司就能在这一扩张型市场上提高市场份额。同时，公司的过滤器和阀门的组合产品也是我们的一个竞争优势。

本计划的目标是近三年内英国实际销售额增长10%，20×8年水行业过滤器的市场份额增长至20%，在预计市场球阀的市场份额增长至10%。相应地，到20×8年英国总毛利润率从39%上升至43%。本计划详细地介绍了达到这一目标的途径，即人员和资源的投资，但没有涉及工厂和机械的额外大型投资。

3.情境分析

3.1 假设

- 20×6年通胀率维持在3%，20×7年和20×8年上升至4%。
- 在近3年内公司工资增长率不超过通胀率。
- 在计划的时间表内，英镑对欧元或美元的汇率不会走强。
- 英国水行业不会延迟实施欧盟关于饮用水和废水的指令。

3.2 历史销售额与预期销售额

英国市场的销售预期如表A–1所示。

表A-I 英国设备生产公司销售数据（历史和预期）（单位：万英镑）

销售区域：英国						
	实际销售额			预测销售额		
产品类别	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
过滤器	20.0	45.0	60.0	75.0	90.0	105.0
阀门	140.0	120.0	100.0	106.0	115.1	128.7
零部件	30.0	35.0	40.0	45.0	52.5	60.0
总计	190.0	200.0	200.0	226.0	257.6	293.7

本计划后的附录1.01—1.06（包括1.06）详细列出了20×3至20×5年（包括20×5年）的销售额和订单的情况，同时还列出了20×6至20×8年（包括20×8年）的销售额和订单预算。

3.3 战略市场

公司的战略市场是化学/石化业、水业、纸业及食品业。20×5年在这些市场的销售额及20×8年的销售预期如表A–2和A–3所示。

表A-2 英国战略市场的球阀销售额

产品：球阀				
	实际——20×5 年		预计——20×8 年	
行业	万英镑	%	万英镑	%
化学 / 石化业	36.0	36	43.0	33
水行业	15.0	15	30.0	23
纸业	12.0	12	15.0	12
食品业	8.0	8	9.0	7
其他	29.0	29	31.7	25
总计	100.0	100	128.7	100

表A-3 英国战略市场的过滤器及零部件销售额

产品：过滤器及零部件				
	实际——20×5 年		预计——20×8 年	
行业	万英镑	%	万英镑	%
化学 / 石化业	20	20	25	15
水行业	40	40	90	55
纸业	15	15	22	13
其他	25	25	28	17
总计	100	100	165	100

化学/石化业

化学/石化业是公司在全球最大的市场。在英国，该行业占公司总销售额的25%以上。尽管这是一块大的收入来源，但市场还是受到了重创，因为冶炼及重化工业生产从高成本区域流向低成本区域，如从欧洲流向远东。在未来几年内，我们将努力维持在这一行业所占据的市场份额。

水行业

水行业的销售额占公司英国业务的28%，这是增长最快的部门。水行业目前正经历一项有巨资投入的提升计划，以遵循欧盟关于水处理及废水处理的指令。我们期望能利用好水行业政府支出增加的这次机会。

纸业

纸业正在慢慢走出衰退。木质纸浆价格近年来一直在显著上涨，铜版纸的需求也在上涨，我们期望公司在阀门和过滤器业务上有一定增长。然而，在英国市场上的增长仍然缓慢。

食品业

公司在食品业的销售额在下降，目前仅占英国销售额的6%。来自远东的不锈钢球阀供应商的竞争日益激烈。

战略客户

根据20×5年销售额分析，我们可以制作出一张公司主要客户的列表。这张列表（见附录3.01）按照营业额列出了40名重要客户，这代表所有客户基数20%的人，英国总销售额的80%来自这些客户。

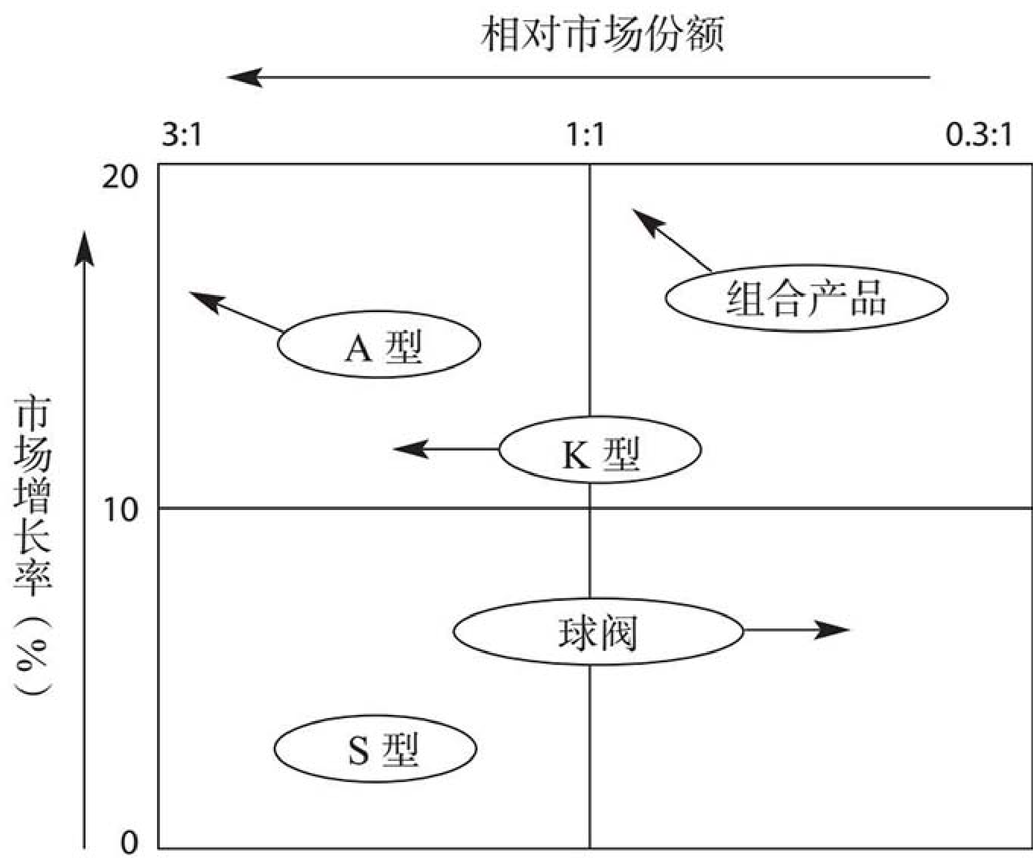
由于客户基数较少，20×5年只有806个，大量的业务都是这些少量的客户创造的，所以扩大和发展客户基数很重要。

3.4 关键产品

英国设备制造公司产品的组合矩阵如图A–1所示。

球阀

公司的球阀产品正在接近产品生命周期尾声。我们打算在接下来半年内针对客户和竞争者进行一次调研，以此界定市场对新产品的要求。新产品的开发至少要花一年半的时间。与此同时，我们还要持续开发球阀作为过滤器组合产品中的零部件在水行业的销售。



图A-1 产品组合矩阵

过滤器

S型过滤器已经处于产品生命周期中的饱和阶段，A型过滤器处于成熟阶段，K型过滤器和组合产品处于快速增长阶段，我们期望增长会持续下去。

3.5 关键销售区域

英国设备制造公司的产品在各关键销售区域的销售数据如表A–4和表A–5所示。

表A-4 球阀销售数据（历史和预期）（单位：万英镑）

销售区域：英国						
	实际销售额			预期销售额		
区域	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
英格兰南部	29.5	25.0	23.0	24.0	25.0	26.0
英格兰中部	48.5	41.5	36.0	37.0	39.0	42.0
英格兰北部	52.5	42.0	30.0	32.5	35.1	42.2
威尔士	4.5	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5
苏格兰 / 北爱尔兰	5.0	6.0	5.0	7.0	9.0	11.0
总计	140.0	120.0	100.0	107.0	115.1	128.7

表A-5 过滤器及零部件销售数据（历史和预期）（单位：万英镑）

销售区域：英国						
	实际销售额			预期销售额		
区域	20×3 年	20×4 年	20×5 年	20×6 年	20×7 年	20×8 年
英格兰南部	12.0	25.2	35.0	44.5	56.5	65.5
英格兰中部	16.4	24.8	29.8	34.8	38.7	43.5
英格兰北部	18.2	24.5	27.7	30.8	34.5	39.5
威尔士	2.0	3.0	3.9	5.1	6.5	8.5
苏格兰 / 北爱尔兰	1.4	2.5	3.6	4.8	6.3	8.0
总计	50.0	80.0	100.0	120.0	142.5	165.0

公司的成品销售一直都是在英格兰中部和北部，尤其是在化学业。过滤器和零部件主要在水行业销售，水行业涉及整个英国。

在英格兰南部的水行业销售势力很强，有泰晤士（Thames）水务公司、南方（Southern）水务公司和韦塞克斯（Wessex）水务公司。

我们与泰晤士水务公司已签署了一份框架协议，期望这一快速增长势头能持续下去。

英格兰中部和北部的阀门业务在经济衰退中受到重创。我们希望在这些区域销售的产品有某些改进。由于有一些工厂关闭了，所以无法达到先前的销售水平。

4. 营销目标

■ 在近三年内英国实际销售额增长10%。

■ 三年内水行业的球阀销售额翻番。

■ 三年内增加组合产品销售至50套。

■ 到20×8年水行业的过滤器市场份额翻番。

■ 到20×8年苏格兰和北爱尔兰的分销商的销售额翻番。

■ 到20×8年总毛利率从39%增长至43%。

5. 营销战略

产品

■ 组合产品（带有过滤器的球阀）。

■ 设计新的球阀。

■ 设计S型过滤器的替代品。

定价

■ 为在线购买客户给予额外折扣，以鼓励网店销售。

■ 对组合产品采取渗透定价政策，能帮助销售更多的阀门。

■ 对K型过滤器采取渗透定价政策，这能促进替代品——滤筒的大量销售。

促销

■ 改变销售组织。

■ 招募额外的销售人员。

■ 重组销售管理层。

■ 增加广告支出。

■ 增加展览范围。

■ 利用邮寄广告或电子邮寄广告。

■ 更新和扩展网站。

■ 增加“网站分析功能”，便于开展电子营销。

分销

■ 改变分销。

■ 任命分销销售经理。

■ 扩大销售范围。

■ 扩大在线销售。

6. 时间表

英国设备制造公司营销计划的主时间表如表A–6所示。

表A-6 英国营销计划主时间表

区域：英国
年份：20×6 年

月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	职责	
行动计划													部门	负责人
重组	→	→	→	→	→	→							行政部门	RLT
电子邮寄广告	→	→	→										营销部门	AJK
广告	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	营销部门	AJK
展览	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		营销部门	AJK
定价	→	→	→	→	→	→							销售部门	EGM
分销	→	→	→	→	→	→	→	→					营销部门	AJK
市场分析	→	→	→	→	→	→							营销部门	AJK
产品设计						→	→	→	→	→	→	→	工程部门	TRG
扩展网络	→	→	→	→	→	→	→						IT 部门	JAT

以上是20×6年的主时间表，20×7年和20×8年临时表包括在附录6和附录7中的单独的行动计划中。

7. 销售促销

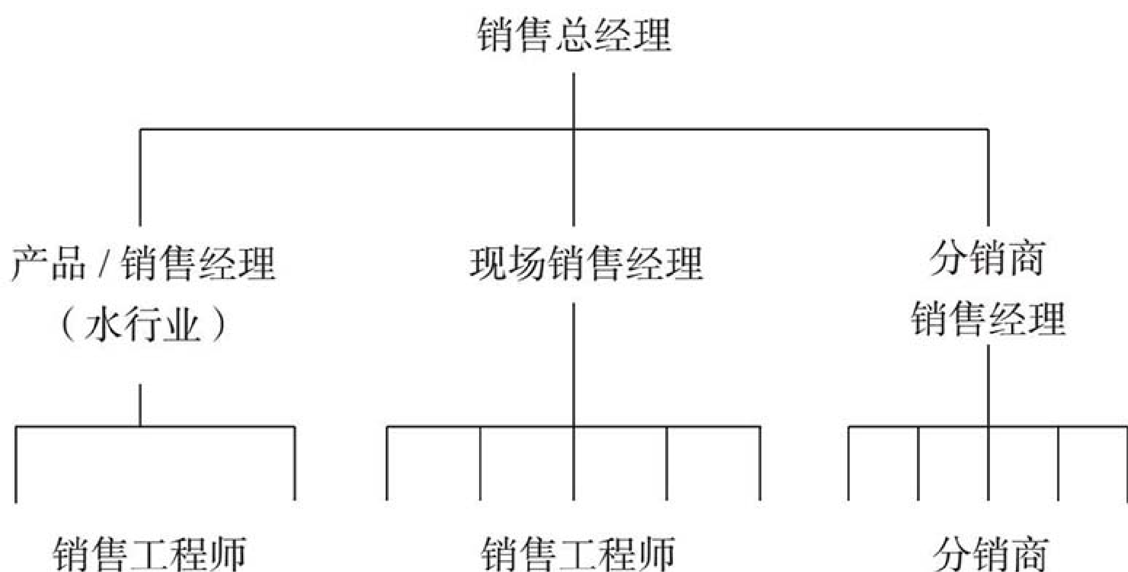
公司阀门的销售主要集中于英格兰中部和北部，在这两个区域我们有运转良好的分销渠道，尤其是曼彻斯特的Chemserv公司。我们会评估这一区域的分销渠道，考虑收购Chemserv公司的可行性，收购后该公司可以作为英格兰北部的销售或分销中心。我们在威尔士、苏格兰和北爱尔兰的销量最小。我们应该评估这些区域的分销商，可能的话替换一批。

公司现有的销售结构如图A–2所示。



图A-2 当前的销售结构

在这一结构中，销售工程师向大型关键客户和分包公司销售，英国销售经理负责销售队伍和分销。这一结构缺乏焦点，我们计划改进一下此结构，如图A–2所示。



图A-3 拟改进的销售结构

在此处，英国销售经理成了现场销售经理，将之前是水行业专家的销售工程师提升到水行业产品销售经理的职位。我们需要招募三个新人——销售总经理、分销商销售经理和销售工程师，如图A–4所示。

职位	现有人员	新人员	总计
销售总经理		1	1
英国销售经理	1		
现场销售经理			1
分销商销售经理		1	1
水行业经理			1
销售工程师	6	1	6
总计	7	3	10

图A-4 改进后的销售结构人员组成

公司主要的广告支出集中于水行业。公司中会继续在行业采购商的指导用书和年检上做广告和插页，还会开展一些有目标的邮寄广告业务和电子邮寄广告。公司每年都会参加泵阀展览，还将参加20×6年11月召开的国际水展（每三年一次）。20×6年的广告计划如表A–7所示。

表A-7 20×6年的广告计划

广告计划			
应用：水行业			年份：20×6 年
媒体	期数	每期广告费用（英镑）	总成本（英镑）
水及废水处理业	2	1 800	3 600
水服务业	2	1 500	3 000
水公告	3	800	2 400
水产品网站	1	2 000	2 000
总成本			11 000

8. 预算和利润表

英国业务的营业费用要增加，以支付为实施计划所增加人员和销售促销的成本。营业费用详细预算如表A–8所示。

表A-8 英国业务的营业费用预算

20×6 年营业费用预算

部门：英国销售部

项目	20×5 年费用（万英镑）	通胀率 %	通胀率 万英镑	增长 万英镑	其他 万英镑	20×6 年 万英镑
工资	16.0	3	0.48	7.5		23.98
招募费	0.3	3	0.01	0.6		0.91
差旅费或招待费	3.0	3	0.09	0.7		37.9
汽车成本	1.4	3	0.04	0.6		2.04
广告费	1.0	3	0.03	1.1		2.13
展览费	1.0	3	0.03		2.8	3.83
文化活动费	1.0	3	0.03		0.5	1.53
杂费	1.0	3	0.03			1.03
总计	24.7	3	0.74	10.5	3.3	39.24

在今后几年，展览的成本不会有这么高，招募成本也只发生在第一年，第二年和第三年文化活动成本将会增加，因为届时会推出新的阀门和过滤器产品。

总体而言，该计划减少了第一年的利润，但在第二年和第三年会随着销量上升，利润会快速增长。英国业务部门的经修正的利润表如表A–9所示。

表A-9 经修正的利润表（单位：万英镑）

科目	20×6 年	20×7 年	20×8 年
销售成本	135.60	150.70	167.40
总利润	90.40	106.90	126.30
发票销售收入	226.00	257.50	293.70
销售和营销成本			
工资	23.98	24.94	25.94
招募费	0.91	0.32	0.34
差旅 / 招待费	3.79	3.94	4.10
汽车成本	2.04	2.12	2.20
广告费	2.13	2.22	2.30
展览费	3.83	1.10	2.64
文化活动费	1.53	3.60	3.17
杂项	1.03	1.07	1.11
总销售成本	39.24	39.31	41.80
管理成本	15.90	16.64	17.41
数据处理成本	3.20	3.33	3.46
分销成本	6.00	6.50	7.00
总营业成本（与计划相关的）	64.34	65.78	69.67
营业利润	26.06	41.12	56.63

9. 控制和更新程序

营销计划会议每季度召开一次，为此要准备好成本与预算总表、实际进展与计划表的对比表。关于行动计划实施的报告也会在这些会议上进行。

本计划每12个月修订一回。

附录

没有包括所有的附录，部分列表如下：

附录1.01—1.06历史销售额和预算销售额

附录2.01—2.02单位销售分析

附录3.01大客户

附录4.01行业部门分析

附录5.01销售区域地图

附录6.01—6.02计划时间表

附录7.01—7.08行动计划

附录8.01—8.10 SWOT分析

附录9.01—9.04竞争者分析